



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**HODNOCENÍ EKONOMICKÉ SITUACE VYBRANÉ
SOUKROMOPRÁVNÍ KORPORACE A NÁVRHY NA JEJÍ
ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE ECONOMIC SITUATION OF THE SELECTED PRIVATE CORPORATION AND
PROPOSALS TO ITS IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lucie Chlubnová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Martin Pernica, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Lucie Chlubnová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Martin Pernica, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení ekonomické situace vybrané soukromoprávní korporace a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody (zejména analýza okolí podniku PESTLE, Porterova analýza pěti sil, finanční analýza, Du Pont analýza rentability vlastního kapitálu, 7S analýza, SWOT analýza) a postupy zpracování

Teoretická východiska práce (prezentace teoretických východisek a přístupů různých autorů, jejich porovnání)

Analýza současného stavu (včetně zhodnocení výsledků jednotlivých analýz, porovnání se srovnatelným podnikem)

Vlastní návrhy řešení (formulace dle výsledků analýz se zaměřením na finanční oblast)

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je zhodnocení dosavadního ekonomického vývoje vybraného podniku prostřednictvím analýzy okolního prostředí PESTLE, analýzy vnitřního prostředí alespoň prostřednictvím finanční analýzy, Du Pont analýzy rentability vlastního kapitálu a 7S analýzy, odhalení silných stránek a slabin, hrozeb a příležitostí formou SWOT analýzy a dále navržení opatření, která povedou ke zlepšení zjištěného stavu. Finanční analýza vybrané soukromoprávní korporace bude provedena nejméně za období po sobě jdoucích pěti let.

Základní literární prameny:

KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. 800 s. ISBN 978-8-7179-903-0.

KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. 342 s. ISBN 978-80-7400-538-1.

REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. 190 s. ISBN 978-8-247-3441-5.

RŮČKOVÁ, P. a M. ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha: C.H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-8-7400-154-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce se primárně zaměřuje na posouzení vnějšího a vnitřního okolí vybrané společnosti v letech 2012-2016. V první části práce jsou popsána teoretická východiska, která jsou následně aplikována v praktické části. Vnější okolí bylo analyzováno pomocí PESTLE analýzy a Porterova modelu 5 sil. Finanční analýza za období 2012-2016 byla využita pro analýzu vnitřního okolí. Na základě celkového posouzení byla provedena SWOT analýza a navrženy opatření ke zlepšení.

ABSTRACT

This diploma thesis mainly focuses on the assessment/evaluation of external and internal surroundings/environment of a specific company between years 2012 and 2016. The first part of these defines theoretical constructs that are then applied in the practical part of the thesis. The external environment was analyzed using PESTLE analysis method and the Porter's Five Forces model. The financial analysis from 2012-2016 was used for the analysis of the internal surroundings. Based on the overall assessment/evaluation of the company surroundings/environment the author applies SWOT analysis and proposes several steps for the improvement.

KLÍČOVÁ SLOVA

PESTLE analýza, Porterův pětifaktorový model, horizontální a vertikální analýza, analýza poměrových ukazatelů, ukazatele rentability, ukazatele aktivity, ukazatele likvidity, bonitní a bankrotní modely, IN99, Altmanův model Z-scóre, SWOT analýza

KEY WORDS

PESTLE analysis, Porter's five forces analysis, horizontal and vertical analysis, ratio analysis, profitability ratios, activity ratios, liquidity ratios, creditworthiness and bankruptcy models, IN 99, Altman Z-score, SWOT analysis

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

CHLUBNOVÁ, L. *Hodnocení ekonomické situace vybrané soukromoprávní korporace a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 93s. Vedoucí diplomové práce Ing. Martin Pernica, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18.5.2018

.....

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala panu Ing. Martinu Pernicovi, Ph.D. za odborné vedení, připomínky a cenné rady, které mi poskytl v průběhu zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala svojí rodině za podporu, kterou mi poskytli během celého mého studia.

ÚVOD	1
1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ	10
2 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	11
2.1 <i>Analýza makro a mikroprostředí okolí</i>	11
2.2 <i>Analýza vnitřního prostředí podniku</i>	13
3 FINANČNÍ ANALÝZA	15
3.1 <i>Informační zdroje a uživatelé finanční analýzy</i>	15
3.2 <i>Analýza absolutních ukazatelů</i>	16
3.1 <i>Analýza čistého pracovního kapitálu</i>	18
3.2	20
3.3 <i>Analýza poměrových ukazatelů</i>	20
3.4 <i>Ukazatele aktivity</i>	23
3.5 <i>Koeficient samofinancování</i>	25
3.6 <i>Ukazatele likvidity</i>	25
3.7 <i>Pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu</i>	26
4 BANKROTNÍ A BONITNÍ MODEL Y	29
4.1 <i>Altmanův model (Z-skóre)</i>	29
4.2 <i>Index IN99</i>	30
5 BENCHMARKING	31
5.1 <i>Přínos benchmarkingu</i>	31
5.2 <i>Pravidla chování u benchmarkingu</i>	31
5.3 <i>Přístupy k benchmarkingu</i>	32
5.4 <i>Typy Benchmarkingu</i>	32
5.5 <i>Proces benchmarkingu</i>	33
5.6 <i>Metody mezipodnikového srovnání</i>	33
6 PRAKTICKÁ ČÁST	35
7 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	35
7.1 <i>Hlavní oblast podnikání</i>	36
8 STRATEGICKÁ ANALÝZA	38
8.1 <i>PESTLE analýza makroprostředí společnosti</i>	38

8.2	<i>Analýza mikroprostředí – Porterův model pěti sil</i>	41
9	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ – STRATEGIE 7S	43
9.1	<i>Strategie</i>	43
9.2	<i>Struktura</i>	44
9.3	<i>Systémy</i>	44
9.4	<i>Styl řízení</i>	44
9.5	<i>Sdílené hodnoty</i>	44
9.6	<i>Schopnosti</i>	45
9.7	<i>Skupina</i>	45
10	ANALÝZA FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI	46
10.1	<i>Analýza absolutních ukazatelů</i>	46
10.1	<i>Analýza čistého pracovního kapitálu</i>	54
10.2	<i>Analýza poměrových ukazatelů</i>	55
10.1	<i>Pyramidový rozklad ukazatele ROE</i>	60
10.2	<i>Bonitní a Bankrotní modely</i>	61
10.3	<i>Mezipodnikové srovnání</i>	63
10.4	<i>Shrnutí finanční analýzy společnosti</i>	66
10.5	<i>Souhrnné hodnocení situace – SWOT analýza</i>	68
10.6	<i>Vyhodnocení SWOT analýzy</i>	72
10.7	<i>Strategická doporučení</i>	72
11	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS	74
11.1	<i>Řízení pohledávek</i>	74
11.2	<i>Investiční návrhy</i>	80
12	ZÁVĚR.....	87
13	ZDROJE.....	89
14	SEZNAM OBRÁZKŮ	91
15	SEZNAM TABULEK	91
16	SEZNAM GRAFŮ	92
17	SEZNAM PŘÍLOH.....	92
	PŘÍLOHY	93

Úvod

Tématem pro svou diplomovou práci jsem si zvolila finanční analýzu firmy RGV a.s.. Finanční analýza je úzce spjata s finančním řízením. Vzhledem k neustálému rozvoji trhu, ekonomiky a stále narůstajícími nároky na společnosti, které se snaží na trhu prosperovat, díky těmto neustále se měnícím nárokům je nezbytné analyzovat finanční zdraví firmy ale i strategické okolí, ve kterém se firma pohybuje.

Závěrečná práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to na teoretickou a praktickou. V teoretické části bude čtenář seznámen s významem jednotlivých analýz a zároveň budou detailně popsány jednotlivé vzorce a postupy, které budou následně využity v praktické části. Společnost bude podrobena PESTLE analýze a Porterově analýze pěti sil. Finanční analýza se bude převážně zaměřovat na ukazatele rentability, aktivity a likvidity.

V diplomové práci bude provedena strategická a finanční analýza okolí společnosti RGV a.s., která sídlí v Břeclavi. Společnost je na našem trhu od roku 1999, věnuje se kvalifikované práci se zaměřením na montáž, opravy a údržbu vysokého napětí. Společnost jsem si vybrala, neboť se jedná o jednu z mála stálých středně velkých společností v mém městě. Pomocí finanční analýzy bude vyhodnocená aktuální finanční situace společnosti. Díky jednotlivým zjištěním z analýz budou RGV navrhnutá konkrétní opatření a doporučení na zlepšení současného stavu finanční situace. Interní dokumenty a účetní výkazy vybrané k analýze prostředí jsou za období 2012-2016.

Nakonec bude v práci provedena SWOT analýza na základě získaných informací z analýz vnitřního a vnějšího okolí. Lze vycházet i z chyb okolních subjektů a využít tak benchmarking a dalších metod pro zajištění analýzy oborových a extérních faktorů, díky kterým se dopracujeme k závěrečným návrhům na zlepšení finanční situace společnosti.

1 Cíl práce, metody a postup zpracování

Cílem předložené diplomové práce je zhodnocení finanční situace dané společnosti na základě výsledků získaných z provedené ekonomické analýzy. Metody zvolené k dosažení co nejpřesnějších výsledků, návrhů, učinění opatření vedoucích k úplnému odstranění nebo alespoň minimalizování zjištěných nedostatků. Cílem je také vyhodnotit silné a slabé stránky společnosti a celkové zlepšení finančního stavu a zajištění finanční stability podniku.

Pro zpracování práce jsem nastudovala odbornou literaturu k získání teoretických vědomostí o strategické a finanční analýze. Na základě získaných vědomostí byla finanční analýza uvedena do praxe.

Seznámila jsem se s charakteristikou strategické analýzy a dílčích analýz pro provedení analýz interního a externího okolí firmy. Pomocí získaných teoretických poznatků analýzy finanční situace, formulování návrh, byly učiněny nápravné kroky směřující ke zlepšení daného stavu.

Po uvážlivé rozvaze je přistupováno k metodám s nejvyšší pečlivostí pro dosažení daného záměru práce. V začátku práce je pro analýzu obecného okolí podniku vyhodnoceno vnitřní a vnější okolí podniku, kde je aplikován model „PESTLE”. Porterův model pro analýzu obecného okolí. Nebyl opomenut ani model 7S pro analýzu vnitřního okolí podniku. SWOT analýza popisuje silné a slabé stránky, nebezpečí a případné příležitosti na základě předešlých analýz. Pro zpracování finanční analýzy vycházím z elementárních metod: absolutních, poměrových a rozdílových ukazatelů a analýzy soustav ukazatelů. Následně je aplikována metoda Benchmarkingu.

Pro větší přehlednost ještě aplikované metody uvedeme v odrážkách

- PESTLE analýza – zaměřující se na makro okolí
- Porterův model 5 sil – zaměřující se na mikro okolí
- 7S analýza – zaměřující se na vnitřní okolí
- Finanční analýza – zaměřující se analýzu dosažených výsledků v jednotlivých letech
- SWOT analýza – popis slabých, silných stránek společnosti, nebezpečí a hrozby

2 Strategická analýza okolí podniku

Strategická analýza je podstatně důležitou součástí tvorby strategie. Umožňuje managementu podniku vyhodnotit současnou situaci, předpoklady úspěchu do budoucna, upozornit na současnou situaci a na co by se měl management aktuálně soustředit, vyhodnotit jakým směrem snažení směřovat do budoucna.

Analýza z pravidla začíná definicí či redefinicí poslání, následuje analýza makro okolí a mikro okolí, pokračuje se interní analýzou. Výše uvedeným způsobem získané informace management shrne v rámci syntézy a vyhodnotí. (RAO, 2008)

2.1 Analýza makro a mikroprostředí okolí

Vedení firmy by mělo být velmi dobře seznámeno s okolním prostředím firmy. Tak aby porozuměli povaze a faktorům, kterými jsou ovlivňováni. Na základě získaných poznatků se mohou efektivně zaměřit na příležitosti trhu. V konečném důsledku se firma „přizpůsobuje“ okolí.

Externí analýza se zaměřuje na dvě části prostředí mikro okolí a makro okolí podniku. Mikro okolí se následně větví ještě na analýzu odvětví a analýzu konkurence.

2.1.1 Makro prostředí

Skládá se celkově ze všech faktorů, ukazuje firmě vazby mezi jednotlivými sektory, otevřené možnosti k prosperování i současně možná slabá místa a hrozící nebezpečí. Makroprostředí ovlivňuje všechny podniky daného regionu. Pro analýzu makro okolí je vhodné využít metodu PESTLE analýzy. (RAO, 2008)

2.1.1.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza vychází z minulého a současného vývoje faktorů a odhadu jejich budoucího vývoje. Každá z pěti oblastí udává z názvu jedno písmeno. PESTLE analýza slouží k identifikaci nejvýznamnějších faktorů makro okolí ovlivňující podnikatelskou činnost společnosti. Faktory jsou řazeny do skupin na: politicko-legislativní, ekonomické, sociálně kulturní, technologické a ekologické.

2.1.2 Politické faktory

Každý podnik je ovlivňován politickými a legislativními faktory. Nezávisle na tom či se jedná o regulaci importu a exportu, ochranu životního prostředí nebo daňovou

regulaci, ochranu spotřebitelů atd. Klíčovou otázkou pro podnik je politická stabilita, regulační požadavky, restrikce, daňová politika v návaznosti na zahraniční vztahy. Toto členství znamená nové možnosti pro cenovou politiku. Přijetí eura může představovat příležitost pro zahraniční podniky vstoupením na český trh. Současně také euro může zhoršit postavení pozice vůči zahraničním partnerům a konkurenční boj.

2.1.2.1 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou odrazem ekonomické situace. Hrají významnou roli ve fungování podniku. Vývoj fungování podniku závisí především na fázi hospodářského cyklu ekonomiky, vývoji úrokových sazeb, inflaci, peněžní nabídce, nezaměstnanosti atd.

2.1.2.2 Sociálně kulturní faktory

Sociální faktor je odrazem mentality a postoje lidí. Představuje tedy nákupní a spotřební chování lidí, jejich názory a hodnoty, tradice, demografické chování. Rozpoznávání sociálních faktorů je důležité pro konkurenční boj o zákazníky a dodavatele. Každá země má své tradice, zvyky. Seznámení s nimi nám může velmi významně pomoci. Z pohledu demografického vývoje se česká republika dostala do třetí fáze demografického vývoje, kde je typický pokles porodnosti a stabilizace úmrtnosti. Procento postproduktivních obyvatel tvoří větší procento než mládež do čtrnácti let. Obecně tedy populace stárne a v důsledku toho se zvyšují výdaje na sociální zabezpečení. Dochází čím dál častěji k sociální mobilitě, kdy jedinec mění dobrovolně nebo nuceně své sociální postavení. V rámci sociokulturních skupin přichází na řadu mobilita prostorová. Ta představuje stěhování, cestování, dojíždění do zaměstnání nebo za studiem.

2.1.3 Technologické faktory

Technologické faktory jsou pro podniky v dnešní době velmi důležité, neboť dochází neustále k vývoji nových technologií a zlepšování stávajících. Je tedy zapotřebí provádět inovační změny v oblasti výroby, nákupu nové techniky. Tyto konkurenční výhody umožňují zvýšit produktivitu.

2.1.4 Mikroprostředí

Mikroprostředí má velký dopad na aktuální stav podniku. Spadají sem všechny přímo si konkurující podniky s nabídkou stejného produktu, zákazníci a dodavatelé. Mikroprostředí je lehčím způsobem ovlivnitelné na rozdíl od makroprostředí. Analýzu

mikroprostředí provedeme za pomoci Michaela E. Portera pětifaktorového modelu. (RAO ,2008)

2.1.4.1 Porterův pětifaktorový model

Analýza M.E.Portera pěti sil se zaměřuje na konkurenční prostředí podniku. Zahrnuje riziko stávajících konkurentů, riziko vstupu potenciálních konkurentů, vyjednávací sílu odběratelů, vyjednávací sílu dodavatelů a riziko substitutů.

Riziko stávajících konkurentů-pro vyhodnocení rizik aktuálních konkurentů, které definuje a je podstatné pro vyhodnocení každého odvětví, je zjištěno množství podniků v odvětví a jejich tržní podíly, podobnost produktů cenová politika atd.

Riziko vstupu potencionálních konkurentů-mimo aktuální konkurenty na trhu je sledována potencionální budoucí hrozba, příchodu nové konkurence a vyhodnocovány bariéry příchodu na trh. (RAO, 2008)

Riziko substitutů - během zkoumání výše rizika substitutů je vyhodnocována poptávka po produktech podniku v závislosti na možný vliv okolních substitucí. Vyhodnocuje se podobnost produktů, možné nebezpečí záměny produktů a náklady spotřebitelů na přechod k substitutům.

Vyjednávací síla odběratelů-schopnost spotřebitelů ovlivnit podmínky prodeje a obchodních vztahů je velmi vysokým faktorem značně ovlivňující úspěšnost podniku a jednání podniku na trhu.

Vyjednávací síla dodavatelů-vlivná vyjednávací síla může podstatně změnit situaci na trhu, zejména mají-li dodavatelé možnost pohybovat s cenami produktu u nižšího množství dodavatelů nebo hrozí-li, že podnik nebude moci dostát objednávkám atd.

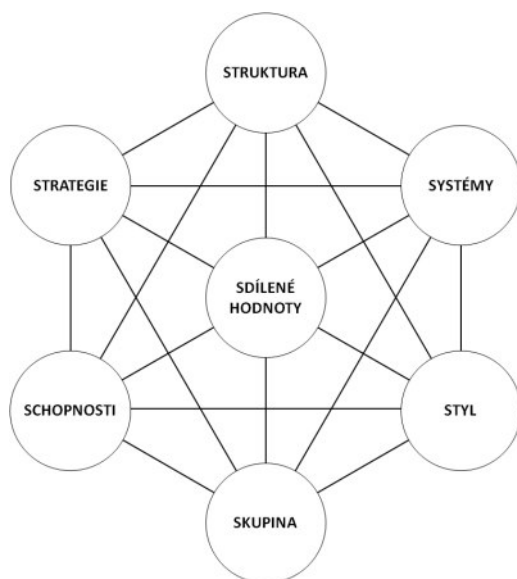
2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Předcházející text obsahoval podrobný popis metod analýzy vnějšího prostředí podniku. Nyní se hlouběji zaměřím na vnitřní analýzu podniku, která má pro strategické řízení zásadní význam. Vnitřní analýza vyhodnocuje schopnost produkovat a prodávat své výrobky, vyvíjet podnikatelskou činnost a zdroje podniku. Pro analýzu vnitřního prostředí bude využit model 7S.

2.2.1 Model 7S

Model 7S je analytická metoda využívána pro hodnocení kritických faktorů podniku. Metoda byla navržena americkými konzultanty na konci 70.let sedmi-prvkovým způsobem dekompozice. Tato metoda se skládá z následujících komponentů - skupina, strategie, sdílené hodnoty, schopnosti, styl, struktura, systémy. (KEŘKOVSKÝ, 2006)

Obrázek 1 Model 7S



Zdroj: ManagementMania (online)

Skupina-cíleně orientované společenství lidí na výsledek, vztahy mezi jednotlivci navzájem a motivaci na výsledek apod.

Strategie-definice cílů a strategie (postup) jejich dosažení, hledání a naplnění cest ke stanoveným jednotlivým cílům, vhodnost a účinnost zvolených strategií.

Sdílené hodnoty-představují myšlenky a principy, vize, poslání a firemní kulturu respektované pracovníky a zainteresovanými osobami.

Schopnosti – znalosti, dovednosti, zkušenosti mají velký vliv na úspěšnost podniku.

Styl-přístup vedení podniku k jeho řízení, charakteristický způsob jeho konání a jednání.

Struktura – organizační uspořádání skupiny, jednání, chování, kde se zohledňují vztahy nadřízených a podřízených pracovníků.

Systémy – jsou chápány jako procesy v daném podniku, technologie a informační systémy, postupy, metody atd. (KEŘKOVSKÝ, 2006).

Pro úspěšné fungování firmy je třeba těchto sedm oblastí propojit. Názory na mimoekonomické hodnoty nejsou sjednocené. Na základě činnosti firmy a manažerských záměrech bude nezbytné konstruovat vlastní ukazatele, které budou k hodnocení použity. Podoba, význam i počet bude vycházet hlavně z účelu hodnocení.

Rozdíly mezi tradičními a moderními přístupy k výkonosti firmy:

Tradiční přístupy

- pohled do minulosti, maximálně současnosti
- hodnocení trendu vývoje
- dobrá identifikace anomálií
- uplatnění finančních kritérií při hodnocení
- analytické přístupy-poměrové ukazatele, paralelní soustavy, pyramidové soustavy

Netradiční přístupy

- zaměření do minulosti a současnosti, ale hlavně do budoucna
- komplexní přístupy k hodnocení, včetně využití mimoekonomických kritérií
- důraz na benchmarking při hodnocení
- určování rozvojového potenciálu (VEBER, 2009)

3 Finanční analýza

Finanční analýza má být základní dovedností každého manažera. Její zpracovávání je každodenní součástí a závěry z ní se mají odrážet ve strategickém rozhodování. (KISLINGEROVÁ, 2007) Synek uvádí, že hlavním úkolem finanční analýzy, je poskytnout uživateli informace o finančním zdraví podniku. (SYNEK, 2007)

3.1 Informační zdroje a uživatelé finanční analýzy

Uživatelé finanční analýzy se člení na externí a interní. Externími jsou investoři, banky, stát a jeho orgány, manažeři z konkurenčních podniků a jiní. Interními uživatelé výsledků finanční analýzy jsou manažeři, zaměstnanci aj. (KALOUDA, 2015)

Základním zdrojem při vedení finanční analýzy jsou účetní výkazy. Finanční výkazy dělíme do dvou skupin: účetní výkazy finanční a vnitropodnikové účetní výkazy. Z finančních výkazů čerpají informace uživatelé, a proto je řadíme do externích. Jejich

dostupnost pro veřejnost je velmi snadná díky zákonu č. 563/ 1991 Sb. o účetnictví. Účetní závěrka je musí být sestavena dle vyhlášky č.250/2015 Sb.¹

Jedná se o základní zdroje finanční analýzy, protože podávají přehled o stavu majetku, o výši pohledávek, závazků, výsledků hospodaření a nakládání s nimi. Vnitropodnikové výkazy sestavují firmy individuálně dle svých potřeb. Nejsou ze zákona nikde upraveny.

Finanční analýza vychází z finančních účetních výkazů, kterými jsou rozvaha, výkazy zisků a ztrát a cash-flow.

Rozvaha ke konkrétnímu datu zobrazuje bilanční formou stav a strukturu majetku podniku z pohledu aktiv a zdroje financování na straně pasiv. Nezobrazuje veličiny tokové, nýbrž stavové na rozdíl od Výkazu zisku a ztráty. Základní bilanční pravidlo je splněno, jestliže hodnota aktiv odpovídá hodnotě pasiv.

Výnosy, náklady a dosažené výsledky hospodaření nalezneme ve Výkazu zisků a ztráty, jinak řečeno výsledovka běžně za období jednoho roku. Výsledovka vyjadřuje více úrovní výsledků hospodaření. Představuje šikovnost firmy získávat kladný výsledek hospodaření ze své hlavní činnosti.

Cash-flow jinak řečeno výkaz o tvorbě a použití peněžitých prostředků je „účetní výkaz srovnávající bilanční formou zdroje tvorby peněžních prostředků s jejich užitím za určité období – slouží k posouzení skutečné finanční situace. Odpovídá tedy na otázku: Kolik peněžních prostředků podnik vytvořil a k jakým účelům je použil? Tento výkaz také dokládá fakt, že zisk a peníze nejsou jedno a totéž.“ (RŮČKOVÁ, 2010)

3.2 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele jsou přímo obsaženy v účetních výkazech podniku. Absolutní ukazatele lze členit na stavové a tokové. Stavové ukazatele jsou zachyceny v rozvaze, tokové nalezneme ve výkazu zisku a ztráty a výkazu cash-flow. Absolutní ukazatele tvoří základní východisko rozboru vertikální a horizontální struktury účetních výkazů. (KISLINGEROVÁ 2007)

¹ Jelikož od 1.1.2016 proběhla změna v účtování a výkaznictví, tak pro lepší porovnatelnost mezi jednotlivými lety byly výkazy za období 2012-2015 upravena podle vzoru výkazů platných od 2016

3.2.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza či analýza vývojových trendů odpovídá na otázky, jak se jednotlivé položky výkazů změnily v čase v absolutním a relativním vyjádření oproti předcházejícímu období. (KISLINGEROVÁ, 2007)

Odpovědi na otázky jsou získány pomocí porovnání jednotlivých položek účetních výkazů za určité období v nějaké časové řadě. K porovnání údajů se vypočítávají absolutní a procentní změny jednotlivých položek vzhledem k předem stanovenému roku.

Výpočet absolutní změny:

absolutní změna

$$= \text{ukazatel ve sledovaném roce} - \text{ukazatel v porovnávacím roce}$$

Výpočet procentní změny:

$$\text{procentní změna} = \frac{\text{absolutní změna}}{\text{ukazatel v porovnávacím roce}} \times 100$$

Z vypočtených časových řad vyplynou nejvýznamnější změny jednotlivých položek výkazů a měly by i jejich hlavní příčiny. Na základě zkoumání časových řad může analytik či výzkumník odhadnout vývoj. Do predikce je nutné zahrnout předpokládané změny např. inflace, významné legislativní změny, vývoj měnového kurzu, změny cen a jiné. (JIRÍČEK, MORÁVKOVÁ, 2008)

Pro dostatečnou vypovídací schopnost této metody doporučují Jiríček a Morávková zajistit alespoň tři období, zajistit srovnatelnost údajů v časové řadě a vyloučit ze zpracovávaných údajů všechny náhodné vlivy. (JIRÍČEK, MORÁVKOVÁ, 2008)

3.2.2 Vertikální analýza

Metoda je nazývána analýzou společenské základny. Umožňuje pohled na vnitřní strukturu finančních výkazů podniku a poměření jednotlivých částí k celku či vybranému ukazateli. (JIRÍČEK, MORÁVKOVÁ, 2008) Při zkoumání výkazu zisku a ztráty jsou analyzovány vůči celkovým výnosům a tržbám. U rozvahy se využívá jako základ celková aktiva a pasiva. (HOLEČKOVÁ, 2007)

Nevýhodou metody je konstatování skutečnosti, ale nezjistíme příčiny vývoje. Výhodou je nezávislost na meziroční inflaci, a proto i srovnatelnost výsledků z různých let. (JIRÍČEK, MORÁVKOVÁ, 2008)

Pro výpočet vertikální analýzy bude použit následující vzorec, B_i vyjadřuje velikost bilance a $\sum B_i$ vyjadřuje sumu položek. V rámci vertikální analýzy aktiv a pasiv budou jednotlivé položky vztahovány k jejich celkové hodnotě. V případě výkazu zisku a ztrát budou jednotlivé položky vztahovány k celkovým tržbám a nákladům. (KISLINGEROVÁ, HNILICA, 2008)

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i}$$

3.1 Analýza čistého pracovního kapitálu

Nedílnou součástí celého podniku je řízení pracovního kapitálu. Pojem pracovní kapitál můžeme chápat různě. Je nezbytné si správně definovat pojmy. Pracovní kapitál se rozděluje na hrubý a čistý. Hrubý pracovní kapitál odpovídá oběžným aktivům. Čistý pracovní kapitál se rozděluje mezi krátkodobými závazky a oběžnými aktivy.

Není možné obecně definovat optimální výši oběžného majetku. Obecně by podnik měl mít množství oběžného majetku, nakolik si žádá hospodárny provoz. Nadbytek oběžného majetku není pro firmy žádoucí, protože je třeba vynaložit dodatečné finanční prostředky.

Naopak nedostatečný oběžný majetek může vést k nedostatečnému využívání výrobní kapacit a brzdí tak růst firmy. Finanční management nám udává výši oběžného majetku. V praxi jsou jednotlivé složky řízené samostatně. Například při řízení pohledávek se vychází ze splatnosti faktur. K dosažení, co možná nejnižších nákladů při pořizování zásob existují modely, které optimalizují jejich úroveň. (SYNEK, 2007)

V současné době je trendem snižovat oběžný majetek na minimum. Společnosti využívají tzv. koncept nulového nefinančního hrubého pracovního kapitálu, kde hodnota zásob a pohledávek dosahuje nuly. Za vzor si můžeme vzít automobilky, které díky své silné vyjednávací síle donutily dodavatele k praktikování konsignačních skladů přímo v místě své výrobní linky. Využívá se metoda pro dodávku materiálu „Just in Time“. Z důvodu krátkého výrobního cyklu mohou být zásoby rozpracované výroby hodně malé. Ze stejného principu vychází i zásoby hotových výrobků, kdy výroba probíhá na objednávku. Celý výše popsáný koncept umožňuje snížení kapitálu a tím je pro společnosti velmi výhodný. (KISLINGEROVÁ, 2010)

Financování oběžného majetku vychází z čistého pracovního kapitálu. V praxi aktiva společnosti financujeme dlouhodobým nebo krátkodobým kapitálem. Pokud firma

zvolí krátkodobý kapitál je z pohledu financí levnější, ale nese s sebou více rizik. Oběžný majetek dělíme na trvalá oběžná aktiva a dočasná oběžná aktiva. Pod pojmem trvalá aktiva si můžeme představit pojistné zásoby, neboť si společnost stále drží určitou výši. Naopak sezónní zásoby, které kolísají, představují dočasná oběžná aktiva. (SYNEK, 2007)

K řízení čistého pracovního kapitálu využíváme tři přístupy, a to umírněný přístup, agresivní přístup a konzervativní přístup.

Konzervativní přístup

Nejnákladnější přístup pro společnost, ale také nejméně rizikový, neboť je dlouhodobým kapitálem financována i velký podíl dočasných oběžných aktiv.

Umírněný přístup

Snaha o co největší sjednocení aktiv a pasiv na základě časové osy. ČPK se rovná vázaným oběžným aktivům. Z dlouhodobého kapitálu společnost financuje trvalou složku oběžných aktiv. A současně společnost stále financuje dočasná oběžná aktiva z krátkodobých zdrojů.

Agresivní přístup

Společnost z krátkodobých finančních zdrojů hradí i část trvale vázaných oběžných aktiv. Pro společnost je zmíněná varianta výhodnější a současně více riziková. Narůstá společnosti riziko platební neschopnosti. Hlavně pokud krátkodobý kapitál financuje i dlouhodobá aktiva.

Mezi dnešní trendy patří snižování čistého pracovního kapitálu na minimum. Větší mezinárodní společnosti praktikují tzv. koncept nulového čistého pracovního kapitálu. Zde je chápán odlišně. Zahrnuje pohledávky a zásoby, od kterých odečítáme závazky u dodavatelů. Výroba vychází z poptávky. Obrátový systém je zkrácený na minimum a vychází se ze systému „Just in Time“.

Obratový cyklus peněz

Jedná se o dobu, plynoucí mezi platbou za nakoupený materiál a inkasem peněz od odběratele. Významně ovlivňuje kapitálovou potřebu pro financování oběžného majetku. Jeho výpočet získáme pomocí součtu doby obratu a doby splatnosti pohledávek, minus doba splatnosti krátkodobých závazků. Výhodnější pro firmy je kratší obratový cyklus peněz. (SYNEK, 2007)

$$\text{Obratový cyklus peněz} = DOZ + DOP - \text{inkaso odběratelů}$$

DOZ – doba obratu zásob

DOP - doba obratu pohledávek

výpočet

Dalším významným faktorem podílejícím se na kapitálové potřebě podniku jsou celkové jednodenní náklady. Pro výpočet celkové kapitálové potřeby pro financování oběžného majetku použijeme výpočet: součin celkových jednodenních nákladů a obrátového cyklu peněz. (SYNEK, 2007)

Kapitálová potřeba

$$= \text{obratový cyklus peněz} \times \text{průměrné denní provozní výdaje}$$

3.2

3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Na analýzu absolutních ukazatelů navazuje výpočet poměrových ukazatelů. Poměrové ukazatele se řadí mezi jedny z nejoblíbenějších v podnikové praxi pro možnost získat rychlý přehled o situaci podniku. Získané ukazatele pokrývají dle Kislingerové veškeré složky výkonnosti podniku. Uspořádání, počet ani konstrukce není striktně daná, liší se s ohledem na šíři a cíl analýzy. Kislingerová uvádí jako obvyklé členění na bloky:

- rentability
- likvidity
- aktivity
- zadluženosti (KISLINGEROVÁ, 2007)

Janišová a Křivánek vyčleňují v rámci poměrových ukazatelů:

- analýzu majetkové a finanční struktury
- analýzu výnosů, nákladů, zisku a cash-flow

- analýzu na bázi cash-flow (JANIŠOVÁ, 2013)

V rámci diplomové práce i dalšího teoretického vymezení je využito obvyklejšího členění dle Kislingerové.

Před samotným definováním ukazatelů shledávám pro další směřování diplomové práce a jednotnou operacionalizaci s daty při následných výpočtech v praktické části důležitý jednotný přístup ke kategorii zisku. Nejpoužívanější kategorie zisku dle Kislingerové jsou pro názornost zobrazeny v tabulce č 1. KISLINGEROVÁ, Manažerské finance, 2010, s. 54)

Tabulka 1 Kategorie zisku dle Kislingerové

ZISK
Hospodářský výsledek za účetní období (EAT)
+ daň z příjmů za mimořádnou činnost
+ daň z příjmu za běžnou činnost
=Zisk před zdaněním (EBT)
+ nákladové úroky
=Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)
+ odpisy
= Zisk před úroky, odpisy a zdaněním (EBITDA)

Zdroj: KISLINGEROVÁ, E., et al., (Manažerské finance, 2010)

3.3.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability, označované i jako ukazatele výnosnosti, návratnosti jsou konstruovány jako poměr konečného efektu dosaženého podnikatelskou činností k nějaké srovnávací základně. Všechny ukazatele rentability mají podobnou interpretaci, neboť udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. Z toho je patrné, že jestliže chce společnost co nejvíce zhodnocený vložený kapitál, tak by se měla snažit o maximalizaci hodnot ukazatelů rentability. (KISLINGEROVÁ, 2007) Základním vztahem rentability je poměr výsledku hospodaření s jinými veličinami jako je vlastní kapitál, či cizí investovaný kapitál apod. Podle typu využitého kapitálu rozlišujeme:

3.3.2 Rentabilita vlastního kapitálu ROE

Klíčový ukazatel pro akcionáře, investory a společníky. Udává, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}^2 [\%]$$

3.3.3 Rentabilita aktiv ROA

Je klíčovým měřítkem rentability. Poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podniku, aniž by bylo rozlišováno mezi vlastním a kapitálem věřitelů. Cílem ukazatele je vyjádřit produkční sílu společnosti. Variant pro výpočet je několik. V této práci bude využita varianta očišťující případné změny ve zdanění v průběhu let.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}^3 [\%]$$

3.3.4 Ren. Tržeb ROS

Rentabilita tržeb dle Kislingerové tvoří jádro efektivnosti podniku. Proto Kislingerová uvádí *„jestli-že analytik zjistí problémy u tohoto ukazatele, lze se domnívat, že budou i ve všech dalších oblastech.“* (KISLINGEROVÁ, 2007) Z možných variant výpočtu bude v práci použita následující:

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží}} [\%]$$

² EAT = výsledek hospodaření za účetní období

³ EBIT = Výsledek hospodaření za účetní období + nákladové úroky

3.4 Ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. (SYNEK, KISLINGEROVÁ 2010) Ukazatelé reprezentují kombinované ukazatele, kde jsou do vzájemných vztahů dávány jednotlivé položky přímo z výkazů. Ukazatelé se řadí i mezi jedny ze tří základních činitelů efektivnosti a mající základní vliv na ROA a ROE. Mezi základní ukazatele Synek řadí:

- Obrat aktiv
- Obrat dlouhodobého majetku
- Obrat zásob
- Doba obratu zásob
- Doba splatnosti pohledávek
- Doba splatnosti krátkodobých závazků (SYNEK, KISLINGEROVÁ 2010)

3.4.1 Obrat celkových aktiv

Jak udává Kislingerová ve své knize Manažerské finance, tento ukazatel porovnává tržby generované společností vůči celkovým aktivům a udává, kolikrát se aktiva obrátí v tržby za dané období. Doporučený interval, ve kterém by se hodnoty měly pohybovat je 1,6-3,0. Jestliže se vypočtené hodnoty nachází pod tímto intervalem, tak to značí, že společnost drží mnoho majetku a tímto mu vznikají další náklady, čímž se snižuje zisk. Pohybují-li se hodnoty nad doporučeným intervalem, naznačuje to nedostatek majetku a pro společnost by to mohla znamenat, že by musela odříkávat zakázky a tím by přišla o výnosy. (KISLINGEROVÁ, 2007) V celé práci bude počítáno s celkovými tržbami jako součet tržeb z prodeje výrobků a služeb, tržeb za prodej zboží a tržeb z prodeje dlouhodobého majetku.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} [\text{krát}]$$

3.4.2 Obrat oběžného majetku

Obrat oběžného majetku je pojem, který značí, jak efektivně využíváme oběžný majetek. Udává, kolikrát za rok se oběžný majetek obrátí v tržbách. Obrat aktiv by měl dosahovat minimálně úrovně 1. V praxi je nejčastěji využíván finančními řediteli pro finanční analýzu.

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{oběžný majetek}} [\text{krát}]$$

3.4.3 Obrat zásob

Vyjadřuje, kolikrát za rok byly zásoby prodány, každá jednotlivá položka zpeněžená a následně opět naskladněná. Ukazatel rychlosti obratu nám říká kolikrát se naskladněné zásoby stanou formou oběžného majetku až do prodeje finálního výrobku a opět doplní do zásob ve skladu.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} [\text{krát}]$$

3.4.4 Doba obratu zásob

Doba obratu zásob uvádí, za jak dlouhé období průměrná společnost vyprodá své zásoby. Ukazuje nám tedy, jak dlouho zůstává zboží naskladněné a váže tak na sebe další finanční náklady. Ukazatelem obratu zásob vypočítáme, kolik dní jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Vzorec nám udává, za kolik dní se zásoby přeměňují v hotovost nebo pohledávku. (KISLINGEROVÁ, HNILICA, 2008)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}^4 [\text{krát}]$$

3.4.5 Doba inkasa krátkodobých pohledávek

Tento ukazatel doby obratu krátkodobých pohledávek udává dobu, za jakou společnost zinkasuje v průměru svoje krátkodobé pohledávky od odběratelů. Nižší ukazatel umožňuje firmám méně zdrojů k financování pohledávek, a naopak. I ukazatel doby splatnosti pohledávek je ovlivněn, např. sezonní prací.

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých pohledávek} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky}}{\frac{\text{Tržby}}{360}} [\text{dny}]$$

⁴ V práci bude počítáno s 360 dny za rok

3.4.6 Doba splatnosti krátkodobých závazků

Daný ukazatel vyjadřuje dobu (počet dní) během, které jsou závazky neuhrazeny. Díky, čemu společnosti mají možnost využívat bezplatný obchodní úvěr. Vzorec pro výpočet je převzat z knihy Manažerské finance. (KISLINGEROVÁ 2007)

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\frac{\text{Tržby}}{360}} [\text{dny}]$$

3.5 Koeficient samofinancování

Doba samo reprodukce nám udává dobu samo obnovení položky vlastního kapitálu z cash flow. Laicky podáno, za jakou dobu si podnik sám na sebe vydělá. Udává se, že doba (počet dní) by neměl přesáhnout delší období, jak 8 let.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \times 100 [\%]$$

3.6 Ukazatele likvidity

„Likvidita (angl. liquidity) vyjadřuje obecně schopnost podniku přeměnit svůj majetek na prostředky, jež je možné použít k úhradě závazků“ (MAREK, 2009)

Tyto ukazatelé měří schopnost podniku uspokojit své splatné závazky. K fungování podniku je třeba mít přiměřené finanční prostředky. Nadbytečná likvidita také není optimální. Ve vazbě na konkurenceschopnost je efektivní využívání zdrojů nutností, a proto je jedním ze zkoumaných ukazatelů. Pro potřeby podniku se zkoumají tři stupně likvidity. (SYNEK, KISLINGEROVÁ, 2010)

3.6.1 Běžná likvidita

Běžná likvidita neboli likvidita třetího stupně. Udává míru pokrytí krátkodobých závazků za pomoci oběžných aktiv. Vyjadřuje kolikrát je podnik schopný uspokojit své věřitele za podmínek, že veškerá svá oběžná aktiva v daném čase vymění za hotovost. (RUČKOVÁ, 2010)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Kislingerová ve své knize Manažerské finance uvádí doporučené rozmezí hodnot v 1,6- 2,5. Za konzervativní styl řízení se považují hodnoty nad 2,5. Za agresivní styl řízení považujeme, jestliže se hodnoty ukazatele pohybují pod hranicí 1,6. Podle Kislingerové hodnoty by neměly klesnout pod 1. (KISLINGEROVÁ, 2007)

3.6.2 Pohotová likvidita

Likvidita druhého stupně, jinak označována jako pohotovostní likvidita. Na rozdíl od běžné likvidity odečteme od oběžných aktiv nejméně likvidní formu (zásoby). Doporučený interval u pohotové likvidity je udáván v rozmezí 0,7-1,5. (RŮČKOVÁ, 2010) Jestliže se hodnoty nacházejí nad 1,5, vedení společnosti uplatňuje konzervativní styl řízení a zároveň tyto hodnoty preferují věřitelé. Společnosti s hodnotami nad 1,5 drží velkou část oběžných aktiv v pohotových prostředcích. Tyto pohotové prostředky nenesou žádný úrok nebo jen minimální. (KISLINGEROVÁ, 2007)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

3.6.3 Okamžitá likvidita

Likvidita prvního stupně se právem považuje za jeden z nejpřísnějších likvidních ukazatelů. Udává nám schopnost společnosti zaplatit své krátkodobé závazky v daný moment (peníze v hotovosti, šeky, na bankovních účtech nebo krátkodobé cenné papíry). Doporučený interval je 0,2 a více. V praxi je možné se setkat i se společnostmi, u kterých je okamžitá likvidita na nule. Tento stav je možný v případě, že společnost využívá kontokorentní úvěr. (MAREK 2009) Vzorec pro výpočet byl převzat z knihy Manažerské finance (KISLINGEROVÁ, 2007)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Hotovost} + \text{obchodovatelné CP}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

3.7 Pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu

Cílem pyramidových rozkladů je popsat vzájemné závislosti jednotlivých ukazatelů a zároveň analyzovat vazby mezi nimi. Soustavy ukazatelů se rozkládají pomocí adaptivní nebo multiplikativní metody. Nejznámějším rozkladem je tzv. Du Pont Diagram, zaměřující se na rozklad ukazatele ROE. (ROUBÍČKOVÁ, 2012) Pro provedení Du Pont analýzy, je nejvhodnější použít logaritmický rozklad (viz obrázek 2). Z diagramu zobrazujícímu rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE) je patrný rozpad na tři významné části. První částí je daňové břemeno, které vyjadřuje, jaká část zisku před zdaněním ve společnosti zůstane po zaplacení daní. Rentabilita aktiv zobrazuje produkční sílu společnosti, jak již bylo zmíněno dříve. Třetí částí rozpadu je složená finanční páka, která se dále dělí na úrokové břemeno a finanční páku. První

z těchto dvou ukazatelů se vypočítá jako poměr podílu zisku před zdaněním a EBIT⁵. Druhý z ukazatelů je finanční páka, která se vypočítá jako poměr aktiv k vlastnímu kapitálu. Složenou finanční páku dostaneme po vynásobení úrokového břemene a finanční páky, tento ukazatel vyjadřuje, jak velkou finanční páku společnost může využít. Čím větší je tento ukazatel, tím větší páku společnost má. Z pyramidového rozkladu je možné pomocí logaritmické metody vypočíst, jaký vliv mají jednotlivé ukazatele na ukazatel vrcholový. V případě diplomové práce vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. Tato metoda výpočtu má bohužel omezení v tom, že se nedá použít v případě negativních hodnot, jelikož přirozený logaritmus není definován pro záporná čísla. (KISLINGEROVÁ, HNILICA, 2008) Vzorce pro výpočet byly převzaty z knížky Finanční analýza krok za krokem od autorů Kislingerová a Hnilica

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál}^6$$

$$Daňové\ břemeno = \frac{EAT}{Zisk\ před\ zdaněním}$$

$$Rentabilita\ aktiv = \frac{EBIT}{Celkova\ aktiva}$$

$$Složená\ finanční\ páka = úrokové\ břemeno \times Finanční\ páka$$

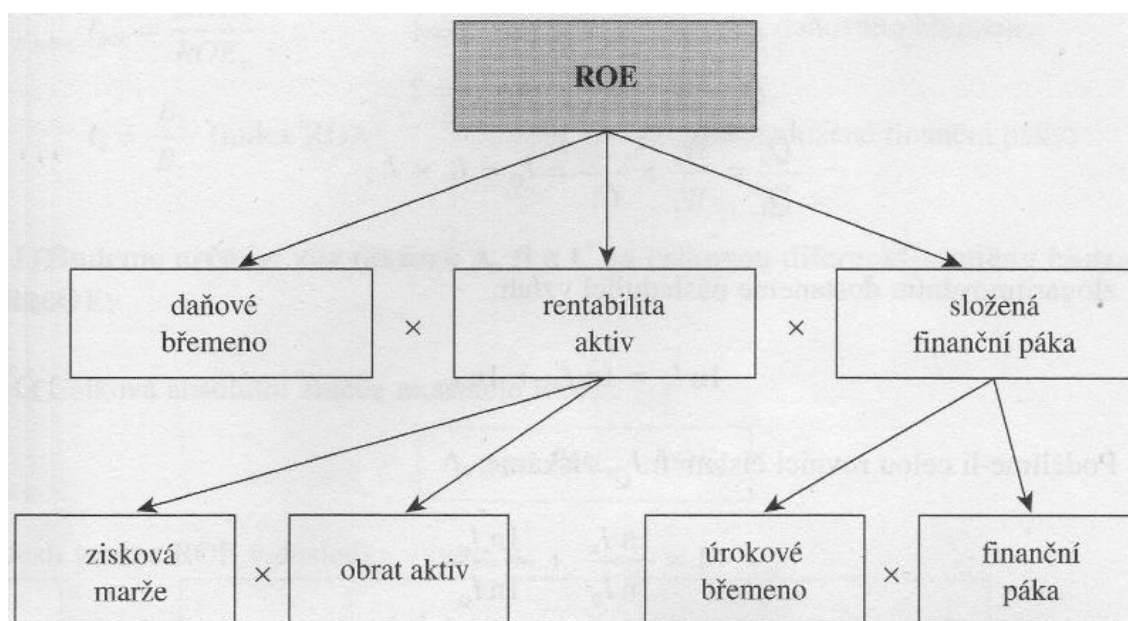
$$úrokové\ břemeno = \frac{EBIT - nákladové\ úroky}{EBIT}$$

$$finanční\ páka = \frac{Aktiva}{Vlastní\ kapitál}$$

⁵ EBIT= Výsledek hospodaření před zdaněním plus nákladové úroky

⁶ EAT = Výsledek hospodaření za účetní období

Obrázek 2 Rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu



Zdroj: KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. Finanční analýza – krok za krokem. Praha: C. H. Beck 2005. Str.

Před výpočtem logaritmické metody je nezbytné nejdříve určit faktory, které budou při výpočtu používány.

I=index

I_t = rok 2016

I_{t-1} = rok 2015

Pro určení vlivu na vrcholový ukazatel je nezbytné nejdříve určit rozdíl mezi jednotlivými lety pomocí následujícího vzorce

- $\Delta_{ROE} = ROE_t - ROE_{t-1}$

Dále je potřeba určit indexy, jedná se o poměr ukazatele v roce t vůči ukazateli v roce $t-1$. Indexy vyjadřují, jestli měla společnost v roce 2016 vyšší hodnotu ukazatele než v roce předcházejícím. Pro výpočet budou využity následující vzorce:

$$I_{ROE} = \frac{ROE_t}{ROE_{t-1}}$$

$$I_{daňové\ břemeno} = \frac{Daňové\ břemeno_t}{Daňové\ břemeno_{t-1}}$$

$$I_{ROA} = \frac{ROA_t}{ROA_{t-1}}$$

$$I_{složená\ finanční\ páka} = \frac{Složená\ finanční\ páka_t}{Složená\ finanční\ páka_{t-1}}$$

Jakmile jsou vypočítány mezi roční změny a indexy, je potřeba vypočítat vlivy jednotlivých ukazatelů na ROE. Tento výpočet je proveden pomocí přirozeného logaritmu na základě následujících vzorců.

$$\Delta ROE_{\text{daňové břemeno}} = \frac{\ln(I_{\text{daňové břemeno}})}{\ln(ROE)} \times \Delta ROE$$

$$\Delta ROE_{ROA} = \frac{\ln(I_{ROA})}{\ln(I_{ROE})} \times \Delta ROE$$

$$\Delta ROE_{\text{složená finanční páka}} = \frac{\ln(I_{\text{složená finanční páka}})}{\ln(ROE)} \times \Delta ROE$$

Kontrolu výpočtu je možné provést pomocí následujícího vzorce

$$\Delta ROE_{\text{daňové břemeno}} + \Delta ROE_{ROA} + \Delta ROE_{\text{složená fin.páka}} = \Delta ROE$$

Nyní již jsou vypočítány vlivy jednotlivých třech ukazatelů na vrcholovou rentabilitu vlastního kapitálu. Díky těmto vlivům je možné určit, který ukazatel se nejvíce podílí na hodnotě ROE.

4 Bankrotní a bonitní modely

Specifické metody využívané ve finanční analýze, kde je cílem vyjádřit finanční situaci a výkonnost podniku jedním číslem. Dané modely spadají do skupiny souhrnných modelů hodnotících finanční úroveň podniku. Někdy jsou nazývány jako souhrnné indexy nebo predikční modely finanční tísně. Mimo bonitní modely zde také zařazujeme bankrotní modely. Bonitní a bankrotní modely nejsou odděleny pevnou hranicí. Oba modely představují v konečném výsledku jeden hodnotící koeficient. Hlavní rozdíl je v účelu. Bankrotní (ratingový) model vyhodnocuje možnost úpadku podniku, kdežto bonitní model vyhodnocuje pouze možné zhoršení finanční úroveň podniku. Bonitní modely jsou založeny převážně na teoretických poznatcích.

4.1 Altmanův model (Z-skóre)

Altmanův model vychází z diskriminační analýzy a řadí se mezi bankrotní modely. Z-skóre model vychází z informací o firmách, které v předešlých pěti letech prosperovaly nebo zkrachovaly. Model rozděluje společnosti na firmy s velkou pravděpodobností bankrotu a na ty, kterým bankrot nehrozí. (MRKVIČKA, KOLÁŘ, 2006)

Rovnice pro výpočet Z-skóre modelu podle p. Sedláčka pro firmy neveřejně obchodovatelné na burze je výpočet následující:

$$Z = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,420 * X_4 + 0,998 * X_5$$

kde:

$$X_1 = \frac{\text{Čistý pracovní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$X_2 = \frac{VH \text{ běžného účetního období} + VH \text{ minulých let} + \text{fondy ze zisku}}{\text{Aktiva}}$$

$$X_3 = \frac{EBIT}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$X_4 = \frac{\text{účetní hodnota vlastního kapitálu}}{\text{celkové cizí zdroje}}$$

$$X_5 = \frac{\text{Tržby celkem}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Získané výsledky spadají do pásma bankrotu a pásma prosperity. Firmy s dílčími finančními problémy spadají do pásma hodnot 1,2- 2,9. Společnosti s hodnotami pod 1,2 mají velké finanční obtíže a označujeme je jako společnosti v pásmu bankrotu. Naopak společnosti nacházející v hodnotách nad 2,9 jsou společnosti prosperující. (KISLINGEROVÁ, 2010)

4.2 Index IN99

Index IN 99 byl zpracován manželi Neumaierovi, jinak také nazývaný jako Index důvěryhodnosti, využívám pro zhodnocení finančního zdraví českých firem. Index posuzuje, jestli podnik tvoří přidanou ekonomickou hodnotu pro majitele. Využíváme jej, pokud nedokážeme odhadnout alternativní náklady na vlastní kapitál. Celkem máme čtyři indexy IN (IN 95, IN 99, IN 01 a IN 05). Finanční analýze se věnuji z pohledu vlastníka, proto budu počítat s indexem IN 99 (RŮČKOVÁ, 2010).

Model IN99 a Altmanův model jsou vyjádřeny pomocí rovnice. Vyjadřují poměrové ukazatele zadluženosti, rentability, aktivity a likvidity. Každý z ukazatelů představuje určitou váhu, která je váženým průměrem hodnot tohoto ukazatele v odvětví. Z toho plyne, že daný model přihlíží ke specifikům jednotlivých odvětví. (RŮČKOVÁ, 2010)

Vzorec pro výpočet indexu IN 99 byl převzat s tabulkou pro hodnocení z knihy Metody pro komplexní hodnocení podniku. (VOCHOZKA, 2011)

$$IN99 = -0,017 * \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}} + 4,573 * \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} + 0,481 * \frac{\text{Výnosy}}{\text{Aktiva}} + 0,015 * \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{kr. cizí kapitál}}$$

Tabulka 2 Hodnocení indexu IN99

Výsledek	Hodnocení
IN99 ∈ <2, 070; ∞)	Podnik tvoří hodnotu
IN99 ∈ (1,590; 2070)	Podnik spíše tvoří hodnotu
IN99 ∈ (1,220; 1,590>	Šedá zóna
IN99 ∈ (0,684; 1,220>	Podnik spíše netvoří hodnotu
IN99 ∈ (−∞; 0,684>	Podnik netvoří hodnotu

Zdroj Metody komplexního hodnocení podniku, Vochozka 2011

5 Benchmarking

Benchmarking je technika neustálého zlepšování, která porovnává a analyzuje procesy s cílem zjistit nejlepší postupy, které jsou následně aplikovány na vlastní procesy. Úspěšný benchmarking není jednorázová akce pro dosažení nejlepších výsledků, ale proces se musí soustavně opakovat. Manažeři srovnávají opakovanou analýzou a porovnávají optimalizované procesy, externě s konkurencí a špičkovými podniky s operacemi podobného rázu v podniku a jeho organizačních jednotek. Společnosti následně převzou nejlepší činnosti konkurence upravené na míru do vlastních operací, které nejsou zkopírované, ale inovované a tím zlepšují vlastní prováděné činnosti. Často se Benchmarking spojuje s pojmem benchclearning, který vychází z procesu učení se od "lepších" s účelem integrace nejefektivnějších praktik na všech úrovních podniku.

5.1 Přínos benchmarkingu

Analýza nám umožňuje dosáhnout minimalizace nákladů a úspor tak, že společnost adaptuje praktiky jiných společností, aniž by vytvářela své vlastní. Benchmarking umožňuje organizaci neustále se zlepšovat, měřit výkon, porovnávat výkon své organizace s jinými, zvyšovat kvalitu služeb.

5.2 Pravidla chování u benchmarkingu

V Evropě i USA jsou stanovena pravidla tzv. Code of Conduct (Kodex vedení benchmarkingu). Hlavní část Kodexu zahrnuje následující zásady: zachování legálnosti, ochota dát to, co jsme sami dostali, respektování důvěry, svěřené informace udržet jako

interní, využití kontaktních osob pro benchmarking, jednání v souladu s očekáváním, být připraven již od počátku, zůstat čestný a dodržet stanovené závazky. (BOGETOFT, 2012)

5.3 Přístupy k benchmarkingu

Benchmarking lze dělit jako externí a interní:

Výkonný benchmarking věnuje pozornost porovnáním kvantitativních dat zaměřených na výkonnost organizace. Vychází se převážně z parametrů souvisejících s kvalitou a produktivitou. Proces se provádí často jako konsorciální (více organizací) za účasti více stran.

Procesní benchmarking zaměřuje se na kvantitativnímu vyhodnocování nejlepších praktik v porovnání jednotlivých procesů, čímž odpovídá na otázku, jak organizace dosahuje nejlepších výsledků. (NENADÁL, 2008)

5.4 Typy Benchmarkingu

Mimo základní rozdělení na externí a interní Benchmarking lze dělit na: konkurenční, funkcionální, finanční, generický a produktový benchmarking.

Konkurenční benchmarking zaměřuje se na specifické produkty, metody nebo procesy využívané přímými konkurenty organizace. Cílem je porovnání na stejném trhu s konkrétními výrobky, služby nebo pracovními procesy.

Funkcionální benchmarking, jinak řečeno také jako odvětvový benchmarking porovnává podobné funkce ve stejném odvětví nebo srovnává organizační výkonnost s výkonností nejúspěšnějších firem v odvětví.

Finanční benchmarking vyhodnocuje konkurenceschopnost pomocí srovnávání výsledků z finanční analýzy.

Generický benchmarking je o srovnání pracovních praktik nebo procesů, které nejsou závislé na odvětví. Generický benchmarking se zaměřuje spíše na pracovní procesy než na podnikatelskou praxi v dané společnosti či odvětví.

Produktový benchmarking, nejčastěji se jedná o součást procesu návrhu nového produktu nebo o zdokonalení stávajícího procesu. (BOGETOFT, 2012)

5.5 Proces benchmarkingu

Proces Benchmarking zahrnuje pět základních fází probíhající v následujících etapách.

První etapa-výběr kritických faktorů úspěchu, které budou porovnávány

Druhá etapa-identifikace vhodných společností nebo cílových partnerů

Třetí etapa-sběr dat z vlastní firmy a od partnera, od jiných zdrojů, z dokumentace, kontrola a ověřování informací

Čtvrtá etapa-vyhodnocení rozdílů ve výkonnosti benchmarkingu partnerů

Pátá etapa-v rámci poslední fáze celého procesu přichází na řadu realizace. Jsou rozděleny úkoly, odpovědnost za plnění a časy k realizaci změn procesu, popř. rozpočet vynaložených prostředků. (BARTOŠ, 2016)

5.6 Metody mezipodnikového srovnání

Mezipodniková metoda srovnání společností se používá pro zlepšení finanční úrovně. Zkoumanou společnost srovnáme se společností zabývající se stejným oborem podnikání. Porovnáme finanční ukazatele, výrobky a služby, produktivitu práce a technologie.

Srovnávané podniky by si měly být co nejvíce podobné, ideálně úplně stejné. Pro srovnání společností využíváme jednorozměrné a vícerozměrné metody. V praktické části své práce se zaměřím na vícerozměrné metody.

Jednorozměrné metody

Jednorozměrné metody jsou řazeny k nejjednodušším a společnosti porovnávají pomocí jejich ukazatele. Měřítkem pro posuzování můžeme zvolit EBIT, poměrové ukazatele nebo ukazatel ekonomické přidané hodnoty. (KISLINGEROVÁ, HNILICA, 2008)

Vícerozměrné metody

Pro získání komplexnějšího pohledu je vhodnější použít vícerozměrnou metodu. Vícerozměrné metody porovnávají podniky na základě více kritérií. V řádcích matice jsou uvedeny jednotlivé podniky a ve sloupcích nalezneme rozhodovací kritéria.

5.6.1 Metoda normované proměnné

Metoda normované proměnné je řazena mezi vícerozměrné metody, obsahující mnoho statistických postupů. Pro výpočet je nezbytné převést veličiny na tzv. bezrozměrná čísla pomocí normalizace.

Vzorec pro výpočet normalizace vypočteme následujícím způsobem:

Pro kritéria, pro něž jsou pozitivní vyšší hodnoty:

$$u_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{pj}}{s_{xj}}$$

Pro kritéria, pro něž jsou pozitivní nižší hodnoty:

$$u_{ij} = \frac{x_{pj} - x_{ij}}{s_{xj}}$$

Kde:

x_{ij} -hodnota j-tého ukazatele v i-té firmě

x_{pj} -aritmetický průměr vypočítaný z hodnot j-tého ukazatele

s_{xj} -směrodatná odchylka vypočítaná z hodnot j-tého ukazatele

Pořadí společností dostaneme pomocí součtu všech normovaných hodnot. Jako nejlepší podnik vyhodnotíme ten, který získal nejvíce bodů. (SCHOLLEOVÁ, 2009)

Podniky budou posuzovány za rok 2016 na základě ukazatelů:

- rentabilita vlastního kapitálu
- doba inkasa pohledávek
- ukazatel vlastnického rizika

6 Praktická část

7 Základní informace o společnosti

Společnost RGV a.s. je malá firma zaměřující se na projekce a montáž sítí sdělovacích a elektro sítí, prodej materiálu, zemní práce a protlaky. Na základě klasifikace CZ-NACE hlavní výdělečná činnost společnosti spadá do kategorie 33.14 Opravy elektrických zařízení.

Firma byla založena v roce 1999 zapsáním do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Brně pod spisovou značkou B 2995. Sídlo RGV je v Břeclavi. Nejvýznamnější odběratel společnosti je společnost E.ON Distribuce, a.s., dále v práci jen E.ON.

Základní identifikace společnosti

- Obchodní společnost: RGV a.s.
- Sídlo společnosti: Břeclav, J. Opletala 2403
- Právní forma: Akciová společnost
- Identifikační číslo: 25915827

Statutárním orgánem je představenstvo. Členy představenstva jsou:

- Předseda představenstva – Ing. Lubomír Nevělík
- Člen představenstva – Karel Chlubna
- Člen představenstva – Roman Osička

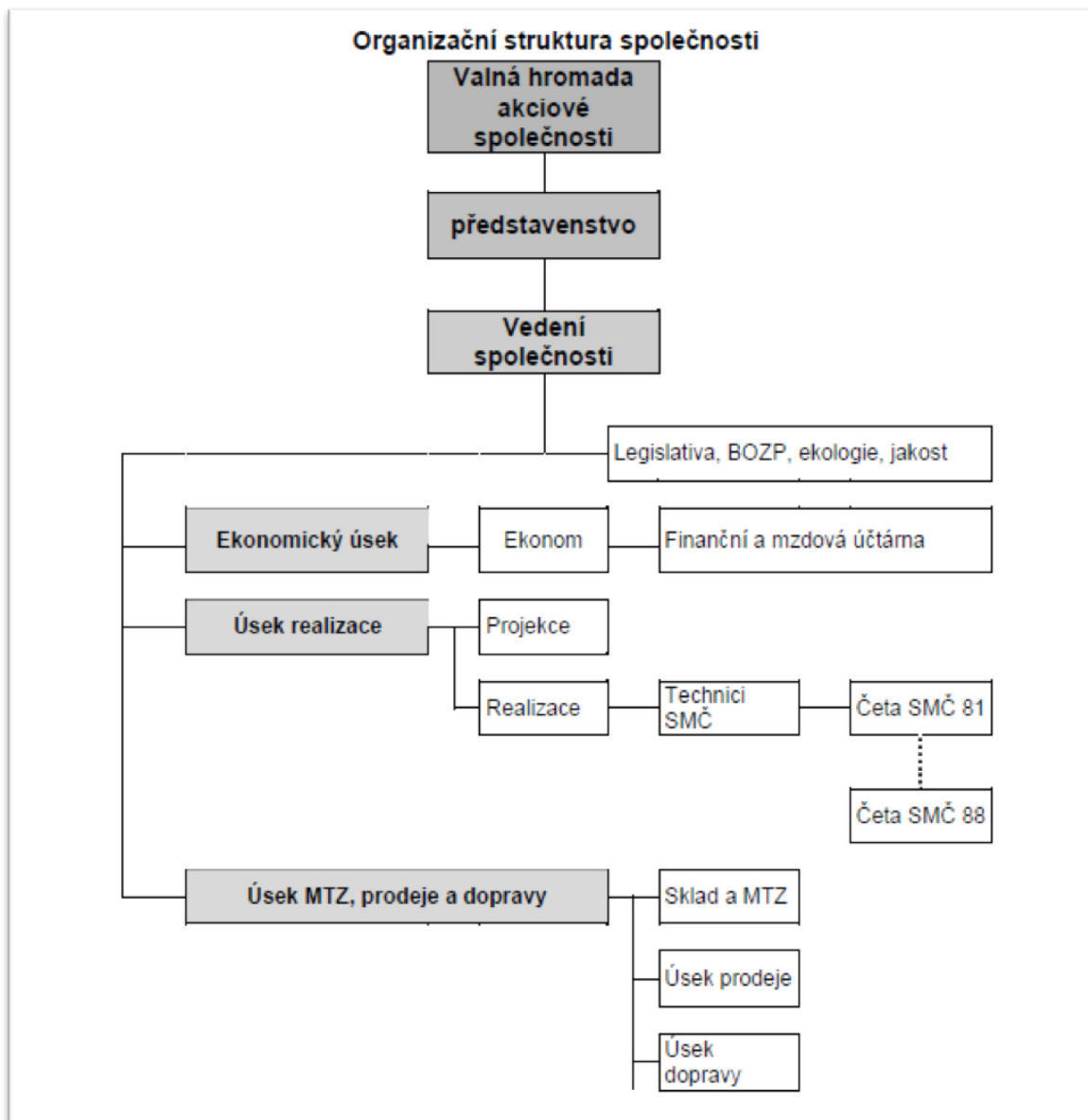
Dozorčí rada je zastoupena třemi členy:

- Ing. Kristýna Vondráčková Maděrová
- Ing. Jitka Střížíková
- Jaroslav Malý

Akciová společnost momentálně disponuje 330 ks akcií v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč. Z čehož plyne, že základní kapitál je aktuálně v hodnotě 3 300 000 Kč a je splacen v plné jeho výši.

Organizační struktura společnosti

Obrázek 3 Organizační struktura společnosti RGV



Zdroj Veřejně dostupná výroční zpráva společnosti za rok 2016

7.1 Hlavní oblast podnikání

Spektrum služeb, které firma RGV a.s. nabízí je velice široké. V této kapitole bude čtenář seznámen s oblastí podnikání, v které se společnost pohybuje. Níže jsou blíže specifikovány činnosti, kterými se sledovaná firma zabývá. Nicméně její hlavní činností je montáž, opravy, údržby a revize vyhrazených elektrických zařízení. Další významnou

činností je projektování elektrických zařízení, tato činnost je podpůrnou pro hlavní oblast, kdy si firma sama projektuje svoje zakázky.

Montáž, opravy, údržby a revize vyhrazených elektrických zařízení

Jedná se zejména o realizaci staveb silnoproudých sítí. Dále pak o stavby nových či rekonstrukci starých venkovních vedení VVN -110 kV a venkovních i kabelových vedení NN a VN. Krom již zmíněných se společnost zabývá i stavbou veřejného osvětlení.

Zřizování, montáž, údržby a servis telekomunikačních zařízení

Dříve se společnost zabývala montáží a servisem telekomunikační sítě, nicméně tato činnost již ustoupila do pozadí a soustředí se více na budování distribučních sítí. Servis telekomunikačních sítí se provádí zejména na základě pověření vydaným Českým telekomunikačním úřadem Ministerstva dopravy a spojů.

Projektování elektrických zařízení a projektová činnost ve výstavbě

Společnost projektuje stavbu nových i rekonstrukci starých venkovních vedení VVN -110 kV a venkovních i kabelových vedení NN a VN. Firma je schopna zařídit vše od elektrárny až po elektroměr.

Provádění staveb, jejich změn a odstraňování

Všechny stavebně montážní zakázky může RGV provádět formou dodávky „na klíč“. To znamená od vlastního posouzení, návrhu a projednání zadání stavby, vypracování projektové dokumentace včetně vyjádření všech dotčených organizací, majitelů a orgánů státní správy, vyřízení stavebního povolení, vlastní realizace a zajištění kolaudace.

Zemní a výkopové práce a protlaky

Prováděno na základě živnostenského oprávnění. Možno provádět přímo na součást vlastních staveb nebo jako samostatné subdodávky pro ostatní stavební nebo montážní firmy.

Silniční motorová doprava nákladní

Tato část činností prováděné společností je uskutečňována na základě koncese. K dispozici jsou valníky LIAZ 110 s HR a DAF.

Obchodní činnost

Obchodní činnost je doplňkovou aktivitou a jedná se převážně o prodej elektrotechnického materiálu pro stavby silnoproudých a komunikačních sítí.

8 Strategická analýza

Pro společnost je důležité zaměřit se na strategickou analýzu prostředí z několika důvodů. Každá firma si musí určit směr budoucího vývoje, což je velmi složitý proces, při kterém dochází k formulování a implementaci strategických cílů společnosti. Strategický plán by měl vycházet z podnikového plánu a dále by na něj měly navazovat dílčí taktické a operativní plány. Pro vytvoření dobrého strategického plánu je nutné zaměřit se na analýzu, jak vnějšího, tak i vnitřního prostředí. V diplomové práci bude provedena analýza makroprostředí pomocí PESTLE analýzy a mikroprostředí bude analyzováno pomocí Porterova modelu 5 sil. Strategie 7S je využita pro analýzu vnitřního prostředí. Teoretické východiska jednotlivých analýz byla blíže specifikována v teoretické části práce.

8.1 PESTLE analýza makroprostředí společnosti

V této části je podrobněji zhodnoceno makro okolí společnosti. Jednotlivé vlivy jsou rozděleny do šesti kategorií: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální.

8.1.1 Politické faktory

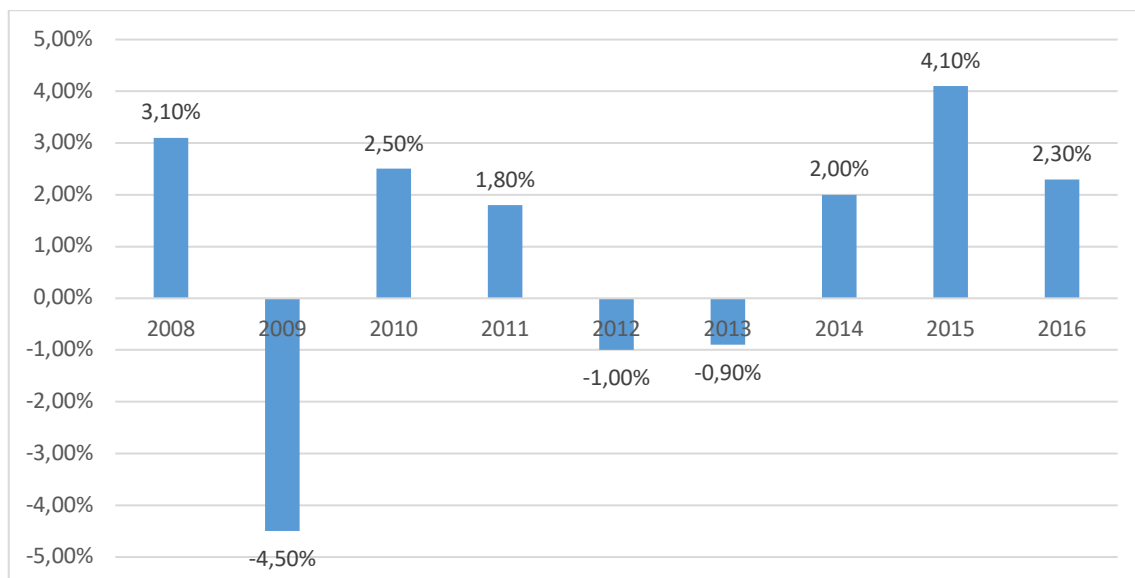
Společnost RGV se orientuje na tuzemský trh a její působnost nepřesahuje hranice jihomoravského kraje. Ovlivňuje ji tedy zejména politická situace v samotné České republice. Oblast energetiky a zejména zdroje pro výrobu elektrické energie jsou v současné době velmi aktuální politické téma. Politické podmínky v energetice se navíc velmi často mění, což dokládají například různé výše garantovaných výkupních cen elektřiny vyprodukované v solárních elektrárnách mezi lety 2005 a 2013, kdy následně v roce 2014 spadla cena na nulu. Klíčové je, aby společnost na změny uměla včasné reagovat a aby se z tohoto turbulentního prostředí staly především příležitosti a nikoliv hrozby.

8.1.2 Ekonomické faktory

Česká ekonomika se v současné době nachází ve velmi výrazné konjunktuře a firmy nemají nouzi o zakázky. Spotřeba domácností roste a díky levnému kapitálu se otevírají možnosti pro další investice. To se příznivě projevuje na růstu HDP. Na druhou stranu mají firmy čím dál, tím větší problém sehnat kvalitní zaměstnance, protože nezaměstnanost se pohybuje na velmi nízké úrovni a je nejnižší ze všech států Evropské unie. Největší nouze je v současné době o kvalitní řemeslníky a dělnické profese, které potřebuje i společnost RGV.

Česká národní banka kvůli obavě z přehřátí ekonomiky dokonce začala zvedat úrokové sazby a období extrémně levného kapitálu pozvolna končí, ale na společnost RGV by to nemělo mít nějaký zásadní vliv, protože management využívá pro její financování takřka výhradně vlastní jmění. Zároveň byly v roce 2017 ukončeny devizové intervence, které uměle oslabovaly českou korunu. Tento fakt na společnost neměl výrazný dopad, protože její odbyt je orientován výlučně na český trh, a i veškeré náklady jsou v lokální měně. V následujícím grafu jsou zobrazeny meziroční změny HDP. Jak je patrné z grafu, české ekonomice se nejméně dařilo v letech 2012 a 2013, a nejvýraznější nárůst je v roce 2015. V souladu s tímto trendem je i vývoj Výsledku hospodaření společnosti RGV.

Graf 1 Meziroční změny HDP v ČR v procentech v letech 2012-2016



Zdroj Vlastní úprava na základě dat z: Vývoj hrubého domácího produktu [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/>

8.1.3 Technologické faktory

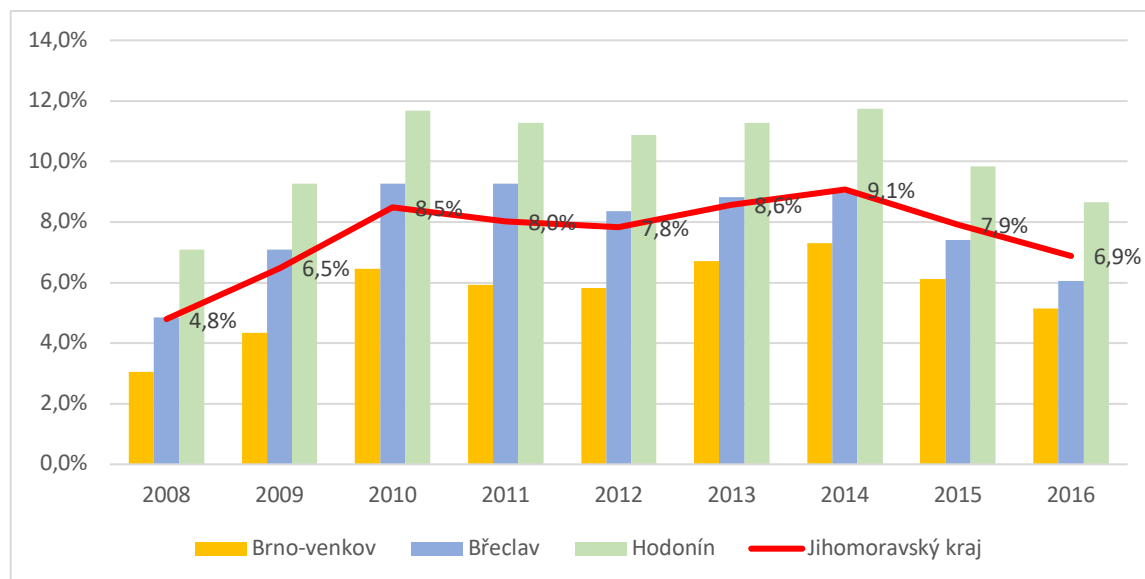
Ačkoliv zdroje výroby a prostředky na uchovávání elektrické energie zažívají neustálý technologický vývoj, technologie pro přenos elektrické energie se příliš nemění a společnost tak v této oblasti nemusí čelit výrazněji turbulentnímu vývoji a v podstatě jí stačí uchovávat si know-how a zkušenosti nabyté za léta své činnosti. V oblasti projektování je možné pozorovat poměrně výrazný technologický vývoj, v jehož důsledku se využívá stále dokonalejší software, který umožňuje mimo jiné i velmi rychlé a efektivní projektování ve 3D. Na to společnost dokázala velmi dobře reagovat, přizpůsobila tomu své softwarové nástroje a vzdělávání zaměstnanců.

8.1.4 Sociální faktory

Protože oblast podnikání společnosti je téměř výlučně B2B business, je třeba brát v potaz sociální faktory zejména z hlediska lidského kapitálu. V Jihomoravském kraji je stejně jako ve zbytku České republiky velmi nízká nezaměstnanost a trend rostoucích mezd. Tlak na rostoucí mzdy je ještě zesílen geografickou polohou na hranicích s Rakouskem, kam značná část obyvatel dojíždí za prací a za vyššími výdělky.

Dobrá personální politika je tedy základem pro udržení a získání nových kvalitních zaměstnanců a udržení dobré konkurenceschopnosti.

Graf 2 Vývoj nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji v letech



Zdroj: Vlastní úprava na základě dat získaných z: Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji->

8.1.5 Legislativní faktory

Protože RGV je akciová společnost, je nejvíce ovlivňována zákonem o obchodních korporacích⁷, který k 1.1.2014 nahradil obchodní zákoník. Kvůli velkému podílu osobních nákladů má značný vliv zákoník práce⁸. Protože jsou ve velké míře využíváni i málo kvalifikovaní zaměstnanci zejména pro výkopové práce, velký dopad na společnost mají i nařízení vlády týkající se minimální mzdy, která se v posledních letech díky ekonomické konjunktury neustále zvedala a zatím nic nenasvědčuje tomu, že by se trend v nejbližší době změnil. V oblasti staveb elektrického vedení, dalšího elektrického zařízení⁹ a s tím souvisejících výkopových prací se společnost musí řídit také stavebním zákonem¹⁰ a často se potýká se související byrokracií zejména v oblasti stavebních povolení a územního plánování.

8.1.6 Environmentální faktory

Některé velké firmy si na ekologických otázkách a udržitelném rozvoji velmi zakládají, tato tematika tvoří velkou část jejich reportingu, a dokonce i image jejich značky. Rovněž společnost RGV se této oblasti chová velmi zodpovědně. Veškerý zůstatkový odpadní materiál nechává recyklovat a používá materiály co nejšetrnější k životnímu prostředí.

Hlavní předmět podnikání analyzované společnosti je v oblasti energetiky, která je s tématem péče o životní prostředí úzce spjata. V současnosti se neustále zvyšuje podíl obnovitelných zdrojů elektrické energie a budují se nové elektrárny – zejména větrné a solární. S tím se pojí i budování nové elektrické infrastruktury, což je pro společnost jednoznačně příležitost, které by měla i v budoucnu využívat.

8.2 Analýza mikroprostředí – Porterův model pěti sil

8.2.1 Konkurence v odvětví

Abychom mohli analyzovat konkurenci v odvětví, musí být nejprve definován relevantní trh, na kterém společnost operuje. Hlavní podnikatelskou činností je projektování, výstavba a údržba staveb elektrického vedení. RGV se soustředí na lokální

⁷ Zákon č. 90/2012 Sb. - zákon o obchodních korporacích

⁸ Zákon č. 262/2006 Sb. – zákoník práce

⁹ Zákon č. 458/2000 Sb. – energetický zákon

¹⁰ Zákon č. 183/2006 Sb. – stavební zákon a jeho prováděcí vyhlášky

trh – Břeclavska a Hodonínska. V této oblasti společnost v podstatě nemá žádné větší přímé konkurenty. Mezi nejbližší konkurenci se řadí například společnosti Moel s.r.o., Enorm a.s. a Perfect spol. s r.o., které působí v sousedních okresech Jihomoravského kraje a v současné době, tak přímou konkurenci nevytvářejí. Pozice analyzované společnosti je z hlediska stávající konkurence více než příznivá.

8.2.2 Vstup nových účastníků na trh

Vstupu do odvětví nebrání potencionálním konkurentům žádné velké bariéry. Pro vykonávání těchto druhů činností stačí mít živnostenské oprávnění a není třeba splňovat žádné dodatečné podmínky. Tato oblast podnikání není významně kapitálově náročná a největší položkou nákladů jsou osobní náklady.

Na druhou stranu je trh poměrně nasycený a geograficky rozdělený mezi jednotlivé konkurenční firmy – viz. sekce „Konkurence v odvětví“. A ačkoliv existuje možný růstový potenciál zejména kvůli rozmachu alternativní výroby elektrické energie, rozhodně nelze čekat takový růst trhu, aby se vytvořil prostor pro dalšího srovnatelně velkého konkurenta. To dokládá i fakt, že za celou dobu existence společnosti žádný nový významnější konkurent na trh v daném regionu nevstoupil.

8.2.3 Odběratelé

Jelikož distribuční síť elektrické energie v Jihomoravském kraji vlastní E. ON, je tato společnost zároveň i největším zadavatelem projektů pro RGV. Dalšími významnějšími odběrateli jsou pak MND a Innogy. Dále pak společnost dělá občasné zakázky například pro města v regionu. Z důvodu soustředění se hlavně na jednoho velkého zákazníka, je vyjednávací síla odběratelů značná a společnost RGV by se měla soustředit na udržování a upevňování dobrých obchodních vztahů. Pozitivem pak určitě je, že ani vyjednávací síla RGV vůči E. ON není zanedbatelná z důvodu výše zmiňované praktické neexistence přímé konkurence v regionu. Vzhledem k markantnímu rozdílu ve velikosti obou společností (čistý obrat za rok 2016 je u společnosti RGV 57,7 tis. Kč oproti 19 302 tis. Kč u E.ON) je však i přesto vyjednávací pozice E. ON mnohem výhodnější.

8.2.4 Dodavatelé

Aby společnost RGV nemusela udržovat vysoké skladové zásoby materiálu, dodává jí většinu potřebného materiálu na své projekty E. ON, čímž se stává zároveň i

hlavním dodavatelem. Dále společnost využívá služby několika menších dodavatelů materiálu a několika subdodavatelů služeb. Jedná se většinou o malé lokální firmy a živnostníky, které může společnost bez větších problémů nahradit jinými dodavateli.

Obecně se tedy i u dodavatelů projevuje výrazná závislost na hlavním obchodním partnerovi, kterým je společnost E. ON.

8.2.5 Substituty a komplementy

Podnikatelská oblast společnosti RGV je natolik specifická, že pro ni v podstatě neexistují žádné dostupné substituty. Těžko si lze představit, že by v následujících dekádách byla elektřina a s ní související elektrická infrastruktura nahrazena něčím jiným. Je tedy velmi málo pravděpodobné, že by se v oblasti projektování, výstavby a údržby elektrické infrastruktury objevil na trhu nějaký substitut.

9 Analýza vnitřního prostředí – strategie 7S

9.1 Strategie

Strategií společnosti není žádný výrazný růst, protože daný trh je v příslušném regionu již nasycen. V případě růstu by musel být daný trh rozšiřován geograficky, případně by společnost musela rozšířit své podnikatelské aktivity do jiných oblastí, což management nemá v plánu. Cílem je získání rámcové smlouvy na co nejdelší dobu se svým hlavním odběratelem, aby byl i do budoucna zajištěn odbyt. Zároveň se společnost snaží být velice atraktivním zaměstnavatelem, aby si zajistila dostatečné lidské zdroje pro uzavřené zakázky. Z tohoto důvodu jsou zaměstnancům kontinuálně zvyšovány mzdy (během sledovaných let byly mzdy v průměru navyšovány o 5,2 % ročně). Obecnou strategií tedy je udržení současné výhodné a stabilní situace na trhu. Prostředkem pro dosažení této strategie je důraz na udržení současné vysoké kvality odváděných prací.

9.2 Struktura

Firma má v současné době 46 zaměstnanců. Statutární orgán tvoří představenstvo skládající se ze tří členů. Členové představenstva jsou zároveň jedinými akcionáři. Formálně je společnost rozdělena do tří hlavních úseků:

- Ekonomický úsek
- Úsek realizace
- Úsek MTZ, prodej a doprava

Každý z členů představenstva má na starosti jeden z těchto úseků. Úseky se pak ještě člení na další části. Každý pracovník má jediného přímého nadřízeného. Je tedy uplatňována klasická liniová organizační struktura, která se zdá být vhodná pro společnost této velikosti.

9.3 Systémy

Pro účely projektování společnost používá profesionální software CAD, což je jediný potřebný systém přímo pro hlavní podnikatelskou činnost. Pro účely účetnictví je pak využíván účetní systém. Každý zaměstnanec na vedoucí pozici má dále k dispozici notebook a firemní telefon. Vzhledem k velikosti společnosti není třeba žádný další systém jako například interní informační systém atd.

9.4 Styl řízení

Vzhledem k charakteru businessu a faktu, že řadoví pracovníci jsou spíše méně kvalifikovaní, je využíván autokratický styl řízení, kdy podřízení plní jasně vymezené úkoly stanovené přímým nadřízeným, který za výsledek nese plnou odpovědnost. V době realizace projektu probíhají i průběžné kontroly odvedené práce. V případě efektivně a kvalitně odvedené práce jsou zaměstnanci odměňováni osobním ohodnocením a peněžními prémie. Tato strategie se vyplácí, protože zaměstnanci jsou firmě loajální, z čehož plyne nízká fluktuace.

9.5 Sdílené hodnoty

Management pravidelně informuje své zaměstnance o ekonomických výsledcích a plánech pro následující období, čímž se snaží podpořit pocit sounáležitosti s firmou. Dále společnost pracuje na neustálém rozvoji a vzdělávání svých zaměstnanců pomocí

pravidelných školení. Ze strany zaměstnanců je však znát spíše nezájem o tyto aktivity a nízká motivace. Z tohoto důvodu společnost upustila i od pořádání společných firemních akcí, na kterých byla rovněž velmi nízká účast. Na základě zkušeností z minulých let jsou zaměstnanci motivováni hlavně finančním ohodnocením. Na základě tohoto zjištění byly zavedeny například úkolové mzdy u některých pozic.

9.6 Schopnosti

Společnost výrazně těží ze své mnohaleté praxe v oboru, což jí umožňuje odvádět své výkony velmi efektivně a ve vysoké kvalitě. Část managementu má navíc vzdělání vztahující se přímo k hlavní podnikatelské činnosti a sice vyučení v oblasti elektro, což umožňuje efektivní kontrolu kvality odváděné práce. Toto určitě nebývá zejména u větších společností pravidlem. Slabinou by mohl být nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oblasti podpůrných procesů jako například nákup a lidské zdroje. Dále společnost vůbec nemá marketingové oddělení, protože kvůli B2B orientaci a omezenému počtu odběratelů spoléhá při získávání zakázek spíše na dobré kontakty získané za dobu své existence.

9.7 Skupina

Jak už bylo zmiňováno výše, v důsledku převahy méně kvalifikovaných pracovníků společnost uplatňuje autokratický styl řízení a jako prostředek motivace volí zejména různé složky finančního ohodnocení. I přes nízkou fluktuaci zaměstnanců, je jejich pocit sounáležitosti se svým zaměstnavatelem poměrně nízký.

10 Analýza finanční situace společnosti

V následující části práce budou podrobně rozebrány absolutní a relativní ukazatele, pro zhodnocení finanční situace a následně budou navrženy změny pro lepší vývoj v následujících letech.

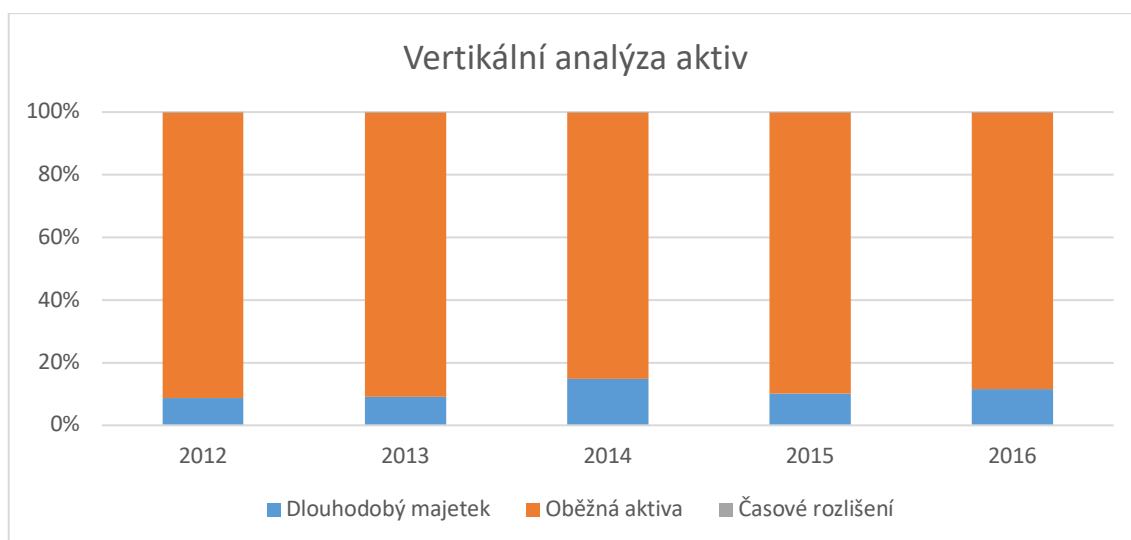
10.1 Analýza absolutních ukazatelů

10.1.1 Vertikální analýza

Rozvaha

V této kapitole bude rozebrána struktura celkový aktiv a pasiv pomocí vertikální analýzy. Jako první bude věnována pozornost na složky, které se nejvíce podílí na celkové hodnotě aktiva a následně bude rozebrána struktura pasiv.

Graf 3 Vertikální analýza aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je patrné, že v největší složku aktiv tvoří oběžný majetek, poměr se k celkovým aktivům v rámci roku výrazně neměnil. Oběžný majetek tvoří průměrně v průběhu let přibližně 90 % celkové hodnoty aktiv. V grafu 3 je podrobněji rozebrána struktura oběžného majetku, jakožto nejvýznamnější části aktiv.

Tabulka 3 Vertikální analýza oběžného majetku

	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
Dlouhodobý majetek	8,7%	9,1%	14,9%	10,1%	11,5%
Dlouhodobý hmotný majetek	8,7%	9,1%	14,9%	10,1%	11,5%
Pozemky	3,4%	3,7%	5,2%	4,4%	3,9%
Stavby	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Hmotné movité věci a jejich soubory	5,2%	5,3%	9,6%	5,5%	7,5%
Oběžná aktiva	91,1%	90,7%	84,9%	89,7%	88,4%
Zásoby	6,5%	6,2%	12,2%	6,8%	7,8%
Materiál	4,4%	4,7%	6,1%	5,0%	4,0%
Nedokončená výroba a polotovary	2,1%	1,5%	6,1%	1,8%	3,8%
Pohledávky	42%	50%	21%	23%	21%
Krátkodobé pohledávky	42,2%	50,4%	21,3%	23,3%	21,0%
Pohledávky z obchodních vztahů	24,7%	13,4%	15,1%	22,2%	19,4%
Pohledávky – ostatní	17,5%	37,0%	6,1%	1,1%	1,6%
Stát – daňové pohledávky	0,6%	1,6%	5,6%	0,7%	0,7%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%
Dohadné účty aktivní	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,1%
Jim\ pohledávky	16,9%	35,3%	0,5%	0,4%	0,3%
Peněžní prostředky	42,3%	34,1%	51,4%	59,7%	59,5%
Peněžní prostředky v pokladně	0,5%	0,3%	0,7%	0,3%	0,3%
Peněžní prostředky na účtech	41,9%	33,8%	50,8%	59,3%	59,2%
Časové rozlišení	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
Náklady příštích období	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%

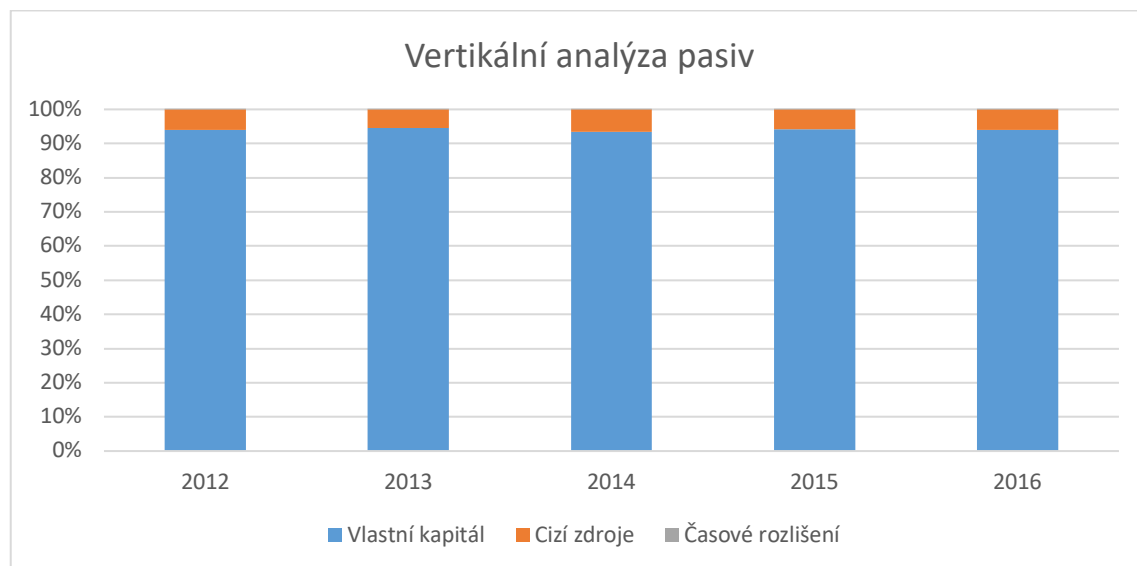
Zdroj Vlastní zpracování

Oběžný majetek společnosti RGV a.s. je nejvíce tvořen peněžními prostředky, a to převážně prostředky na bankovních účtech. V letech 2012 a 2013 tvoří peněžní prostředky okolo 40 % oběžného majetku, v následujících období se peněžní prostředky podílí na oběžném majetku více než 60 %. Jelikož společnost realizuje většinu zakázek pro svého nejvýznamnějšího odběratele E. ON, se kterým mají smlouvu na dodávku materiálu k jeho zakázkám, tak pro společnost není potřebné držet velké množství zásob. Zásoby na ostatní zakázky tvoří pouze 5 % z celkových aktiv, zbylé dvě procenta jsou zastoupeny nedokončenou výrobou, tu reprezentují hlavně dlouhodobější projekty, které společnost neměla ukončené před koncem účetního období. Poměrně vysoké procento z celkových aktiv zastupují i krátkodobé pohledávky, které jsou z největší části zastoupeny pohledávkami z obchodních vztahů. Nezanedbatelnou část krátkodobých pohledávek tvoří i ostatní pohledávky, které jsou převážně pohledávkou za bývalou dceřinou společností RGV elektromont s.r.o.

Méně významnou část na celkových aktivech tvoří dlouhodobý majetek, se v roce 2014 podílel na celkových aktivech 14 %. Dlouhodobý majetek společnosti tvoří hmotné movité věci, které představují stroje potřebné pro výkon práce a osobní automobily.

V další části bude rozebrána struktura pasiv společnosti RGV a.s. Jak je patrné z následujícího grafu 2 na celkové hodnotě pasiv se nejvíce podílí vlastní kapitál.

Graf 4 Vertikální analýza pasiv



Zdroj Vlastní zpracování

Vlastní kapitál společnosti představuje v průměru za zkoumané období 94 % z celkových pasiv a v průběhu let se nijak významně jeho zastoupení nemění. V následující tabulce bude podrobněji rozebrána struktura vlastního kapitálu, jak se procentuálně podílí na celkových pasivech.

Tabulka 4 Vertikální analýza vlastního kapitálu

	2012	2013	2014	2015	2016
Základní kapitál	5%	5%	7%	6%	5%
Fondy ze zisku	10%	10%	15%	13%	11%
Výsledek hospodaření minulých let	80%	81%	64%	62%	65%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	0%	-2%	8%	14%	13%

Zdroj Vlastní zpracování

Nejvýznamnější složkou vlastního kapitálu je Výsledek hospodaření minulých let, který tvoří až 80 % hodnoty v letech 2012 a 2013. V následujících letech jeho podíl pozvolně klesá, ale i přesto nadále zůstává nejvýznamnější položkou pasiv. Klesající podíl Výsledku hospodaření minulých let, a to v převážně mezi lety 2013 a 2014 ale nijak neovlivňuje zastoupení vlastního kapitálu na celkových pasivech, v těchto letech dochází pouze ke změně struktury vlastního kapitálu. Oproti letům 2012 a 2013 se zvyšuje poměr fondů ze zisku a výsledku hospodaření běžného účetního období.

Cizí zdroje se na celkových pasivech podílejí pouze 6 % jejichž převážnou část v průběhu celého sledovaného období tvořily závazky z obchodních vztahů.

Výkaz zisků a ztráty

V následující tabulce č. 3 je zachycena vertikální analýza výkazu zisku a ztráty. Vertikální analýza byla provedena, tak že výnosové položky jsou vztahovány k celkovým výnosům v daném období a nákladové položky výkazu zisku a ztráty jsou vztahovány k celkovým nákladům.

Tabulka 5 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

	2012	2013	2014	2015	2016	Průměr
Tržby z prodeje výrobků a služeb	74 %	79 %	88 %	89 %	90 %	84 %
Tržby za prodej zboží	16 %	13 %	11 %	11 %	9 %	12 %
Ostatní provozní výnosy	0 %	8 %	0 %	0 %	0 %	2 %
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	9 %	0 %	0 %	0 %	0 %	2 %
Výnosové úroky a podobné výnosy	0 %	1 %	1 %	0 %	0 %	0 %
Ostatní finanční výnosy	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Zdroj Vlastní zpracování

V tabulce č. 4 je zobrazena struktura tržeb ve sledovaném období. Největší podíl tržeb tvoří tržby z prodeje výrobků a služeb což v případě společnosti představuje hlavní výdělečnou činnost společnosti. Druhou nejvýznamnější položkou výkazu zisku a ztráty jsou tržby za prodej zboží. Tyto tržby jsou představovány prodejem materiálu, který nebyl využit při realizaci projektů, ale společnost by pro něj nenašla další využití v budoucích letech. Tento materiál je prodáván, aby nedocházelo k navyšování nákladů na jeho skladování a zároveň aby v něm nebyly vázány peněžní prostředky.

Tabulka 6 Vertikální analýza nákladů

	2012	2013	2014	2015	2016
Výkonná spotřeba	38 %	36 %	42 %	43 %	38 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	11 %	8 %	7 %	8 %	6 %
Spotřeba materiálu a energie	15 %	16 %	16 %	12 %	10 %
Služby	12 %	12 %	18 %	23 %	22 %
Osobní náklady	20 %	22 %	26 %	28 %	30 %
Mzdové náklady	14 %	16 %	19 %	20 %	21 %
Náklady na soc. zabezpečení, zdrav. Pojištění a ostatní náklady	6 %	6 %	7 %	8 %	8 %
Ostatní provozní náklady	1 %	19 %	6 %	1 %	2 %
Náklady vynaložené na prodané podíly	22 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Náklady souvisejícímu s ostatním dlouhodobým majetkem	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Nákladové úroky a podobné náklady	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Ostatní finanční náklady	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Zdroj Vlastní zpracování

Tabulka č. 5 zobrazuje poměr jednotlivých typů nákladů vzhledem k celkovým nákladům. V roce 2012 jsou významnou položkou náklady na prodané podíly, jednalo se o odprodej dceřiné společnosti RGV elektromont s.r.o., meziroční změny budou dále podrobněji rozebrány v horizontální analýze. Ve sledovaném období nejsignifikantnější část nákladů tvoří výkonná spotřeba, která představuje průměrně 39 %. Jak je patrné z hlavní činnosti společnosti, největší podíl na výkonové spotřebě tvoří spotřeba materiálu, který je využíván při realizaci projektů.

10.1.2 Horizontální analýza

Rozvaha

Největší pokles aktiv společnost zaznamenala mezi lety 2013 a 2014, kdy byla vypořádána pohledávka s bývalou dceřinou společností RGV elektromont s.r.o.. Tato

dceřiná společnost byla odprodána v roce 2012. Mezi lety 2013 a 2014 došlo k nárůstu dlouhodobého majetku v netto hodnotě o 933tis Kč tento nárůst byl způsoben nákupem nových dopravních prostředků v pořizovací hodnotě 2 683 tis Kč. V roce 2015 netto hodnota dlouhodobého majetku poklesla přibližně o 1,4 mil Kč. V tomto roce společnost nepořídila žádný nový dlouhodobý majetek, meziroční pokles byl způsoben čistě kvůli odpisům a vyřazením pracovních strojů. Nárůst dlouhodobého majetku v roce 2016 byl způsoben pořízením nových dopravních a pracovních prostředků v hodnotě 3 mil Kč. Vývoj časového rozlišení v čase byl stabilní.

Tabulka 7 Horizontální analýza aktiv

	2012-2013		2013-2014		2014-2015		2015-2016	
	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel
Aktiva celkem	-5 060	-7 %	-19 868	-30 %	7 979	17 %	8 518	13 %
Dlouhodobý majetek	-189	-3 %	933	15 %	-1 480	-21 %	1 749	24 %
Stavby	-22	-22 %	-11	-14 %	-11	-16 %	-10	-21 %
Hmotné movité věci a jejich soubory	-167	-4 %	944	26 %	-1 482	-33 %	1 759	37 %
Oběžná aktiva	-4 841	-7 %	-20 795	-34 %	9 447	24 %	6 784	12 %
Zásoby	-567	-12 %	1 619	39 %	-2 019	-35 %	1 251	25 %
Materiál	-13	0 %	-271	-9 %	-120	-4 %	-204	-8 %
Nedokončená výroba	-554	-36 %	1 890	193 %	-1 899	-66 %	1 455	60 %
Krátkodobé pohledávky	3 376	11 %	-23 794	-70 %	2 799	28 %	546	4 %
Peněžní prostředky	-7 650	-25 %	1 380	6 %	8 667	36 %	4 987	13 %
Peněžní prostředky v pokladně	-109	-33 %	91	41 %	-121	-39 %	25	12 %
Peněžní prostředky na účtech	-7 541	-25 %	1 289	6 %	8 788	37 %	4 962	13 %
Časové rozlišení	-30	-22 %	-6	-6 %	12	12 %	-15	-15 %

Zdroj Vlastní zpracování

V následující části bude více rozebrán vývoj v čase pasiv. Meziroční změny jsou vyjádřeny, jak absolutně, tak i relativně vzhledem k předchozímu období. Největší pokles pasiv mezi lety 2013 a 2014, tento pokles byl způsoben výplatou dividend z nerozděleného zisku minulých období. Nárůst celkových pasiv v roce 2016 byl díky úspěšnému roku 2015 společnosti. Výsledek hospodaření roku 2015 byl převeden v roce 2016 do nerozděleného zisku minulých let. V průběhu sledovaného období se cizí zdroje nijak výrazně neměnily a jejich výše je stabilní.

Tabulka 8 Horizontální analýza pasiv

	2012-2013		2013-2014		2014-2015		2015-2016	
	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel
PASIVA CELKEM	-5 060	-7 %	-19 868	-30 %	7 979	17 %	8 518	13 %
Vlastní kapitál	-4 458	-7 %	-19 263	-30 %	7 810	18 %	7 928	13 %
Fondy ze zisku	-60	-1 %	-60	-1 %	-40	-1 %	-37	-1 %
Statutami a ostatní fondy	-60	-13 %	-60	-15 %	-40	-12%	-37	-14 %
Výsledek hospodaření minulých let	-3 355	-6 %	-24 497	-45 %	4 007	13 %	7 628	18 %
Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0 %	0	0 %	111	100%	-111	-100 %
Výsledek hospodaření běžného úč. období	-1 043	294 %	5 294	-379 %	3 843	99 %	337	4 %
Cizí zdroje	-602	-14 %	-605	-16 %	169	5 %	590	15 %
Závazky	-602	0 %	-605	0 %	169	0 %	590	0 %
Dlouhodobé závazky	-49	-15 %	-126	-45 %	-54	-35%	82	45 %
Krátkodobé závazky	-553	-14 %	-479	-14 %	223	8 %	508	14 %
Závazky z obchodních vztahů	-647	-29 %	-522	-34 %	295	29 %	-5	0 %
Závazky-ostatní	-106	-6 %	243	15 %	-72	-4 %	513	22 %
Časové rozlišení v pasivech	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %

Zdroj Vlastní zpracování

Výkaz zisku a ztráty

V následující části bude rozebrána horizontální analýza výkazu zisků a ztráty. Porovnávají budou, jak absolutní, tak relativní změny mezi jednotlivými lety.

Tabulka 9 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

	2012-2013		2013-2014		2014-2015		2015-2016	
	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-14 375	-24 %	2 851	6 %	7 690	16 %	-3 294	-6 %
Tržby za prodej zboží	-5 728	-45 %	-1 246	-17%	818	14 %	-1 398	-21 %
Ostatní provozní výnosy	4 376	9724%	-4 397	-99%	124	517%	4	3 %
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	-7 557	-100%	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Výnosové úroky a podobné výnosy	244	212 %	234	65 %	-505	-85%	-38	-43 %
Ostatní finanční výnosy	-4	-100%	8	100%	20	250%	-24	-86 %
Výkonná spotřeba	-8 909	-26 %	2 676	10 %	1 104	4 %	-3 274	-11 %
Osobní náklady	-2 619	-14 %	1 620	6 %	1 832	6 %	1 359	5 %
Mzdové náklady	-1 842	-14 %	1 242	5 %	1 325	5 %	887	3 %
Náklady na soc. zabezpečení, zdrav. Pojištění a ostatní náklady	-777	-15 %	378	1 %	507	2 %	472	2 %
Ostatní provozní náklady	12 356	1624%	-9 062	-35%	-3 063	-11%	249	1 %
Náklady vynaložené na prodané podíly	-20 000	-100%	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Náklady souvisejícímu s ostatním dlouhodobým majetkem	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Nákladové úroky a podobné náklady	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Ostatní finanční náklady	-51	-20 %	-116	0 %	-9	0 %	3	0 %

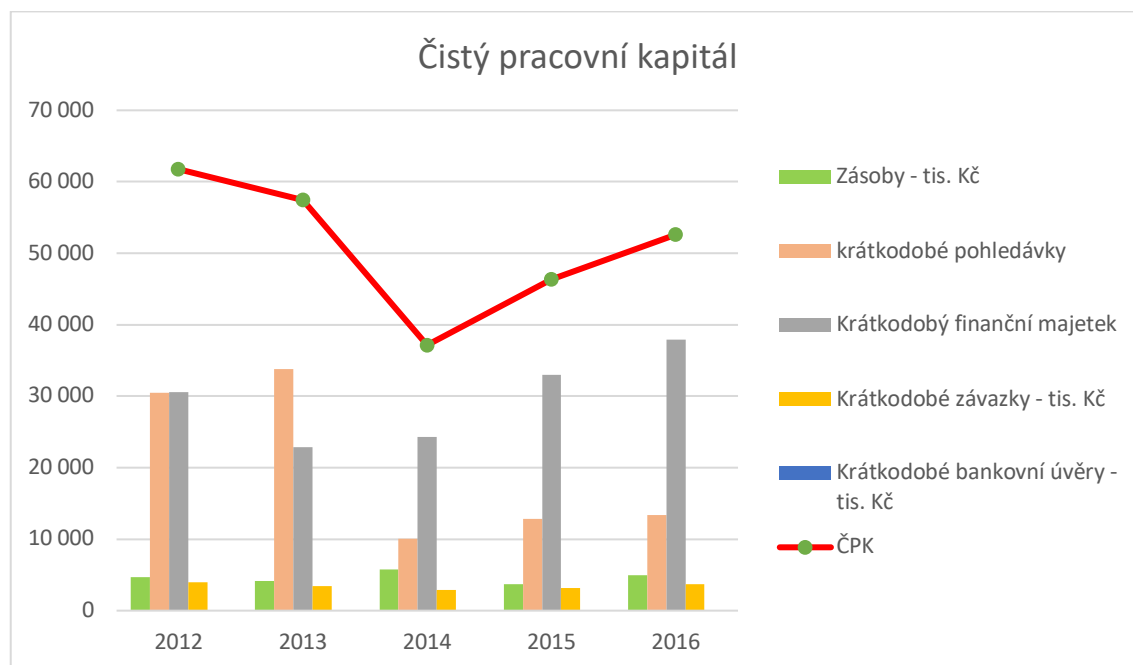
Zdroj Vlastní zpracování

Největší změna v tržbách z prodeje výrobků a služeb, když v roce 2013 tržby v relativním vyjádření poklesly o 24 % a v absolutním vyjádření byl pokles o 14 375 tis Kč. Tento pokles byl způsoben velkým tlakem okolí, společnost se musela potýkat s nižším objemem práce pro hlavního odběratele E. ON. Také kvůli velkému konkurenčnímu boji musela realizovat zakázky s nižší marží, průměrná marže realizovaná z prodeje vlastních výrobků a služeb poklesla přibližně o 5 %. V následujících letech společnost pro E. ON už pouze realizuje výkony a materiál je nakupován a dodáván přímo zadavatelem práce E.ONem. v souvislosti s touto událostí společnost v roce 2012 prodala 80 % svých zásob společnost E. ON, což mezi lety 2012 a 2013 způsobilo pokles z prodeje materiálu o 45 %. S tímto poklesem souvisí i pokles nákladů na skladování. Ostatní provozní náklady v narostly o 12 356 tis. Kč, vyšší hodnota těchto nákladů se váže k odprodeji dceřiné společnosti RGV s.r.o.

10.1 Analýza čistého pracovního kapitálu

V této kapitole bude rozebrán vývoj ukazatele čistého pracovního kapitálu v období 2012-2016. V následujícím grafu je zachycen vývoj samotného ukazatele, tak i vývoje jednotlivých komponentů, které jej ovlivňují.

Graf 5 Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2012-2016 v tis Kč



Zdroj Vlastní zpracování

Mezi nejvýznamnější složky, které ovlivňují čistý pracovní kapitál patří krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. V roce 2014 došlo k poklesu čistého pracovního kapitálu, ten byl převážně způsoben poklesem krátkodobých pohledávek. Jak již bylo zmiňováno tento meziroční pokles byl způsoben splacením pohledávky bývalou dceřinou společností, která byla v hodnotě přibližně 20mil. Kč. Další složkou čistého pracovního kapitálu jsou zásoby, které jsou v průběhu sledovaného období konstantní. Společnost nevlastní žádné bankovní úvěry.

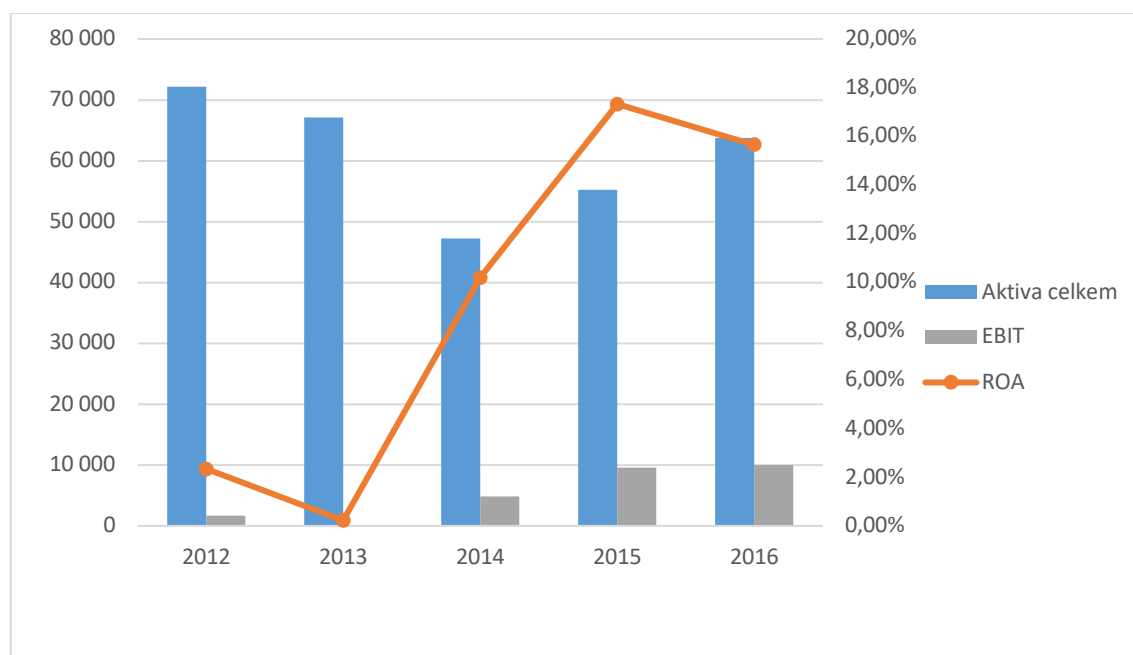
V průběhu celého sledovaného období se čistý pracovní kapitál nachází v kladných hodnotách, což značí, že společnosti nehrozí nebezpečí, že by musela rozprodávat svoje aktiva, aby měla dostatečné finanční prostředky na splacení krátkodobých závazků.

10.2 Analýza poměrových ukazatelů

10.2.1 Ukazatele rentability

V této kapitole bude rozebrán vývoj ukazatelů rentability, jak se vyvíjely v letech 2012–2016, co ovlivnilo jejich hodnoty.

Graf 3 Vývoj ukazatele ROA a jeho složek v období 2012-2016 v tis Kč

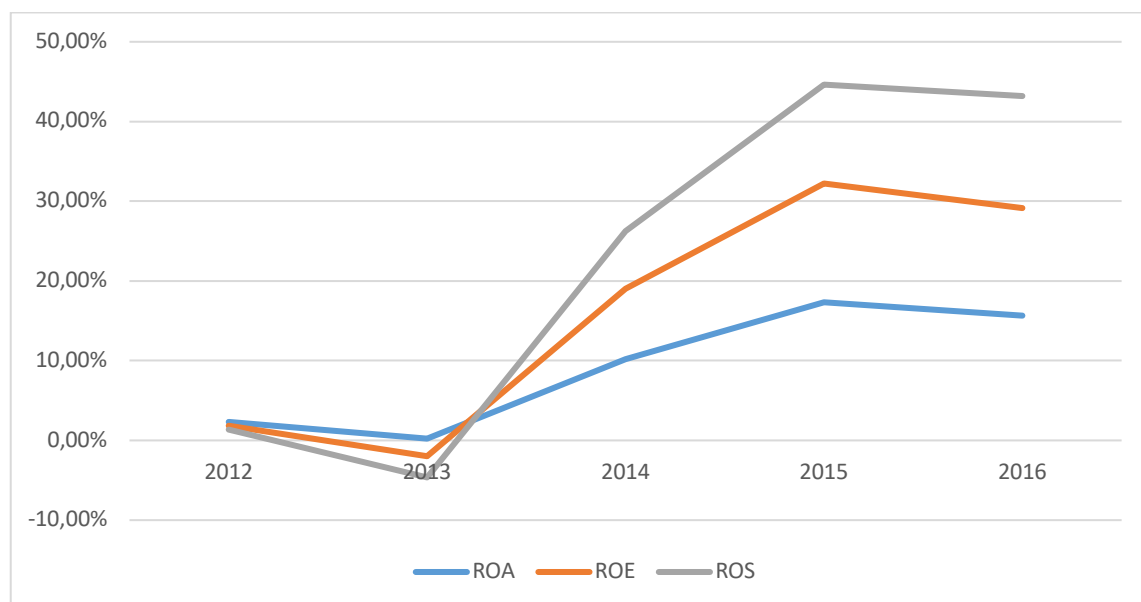


Zdroj Vlastní zpracování

Rentabilita společnosti je ovlivněna i faktem, že společnost nemá žádné úvěry, takže EBIT se rovná Výsledku hospodaření před zdaněním. I přes poměrně vysokou hodnotu aktiv společnost v 2012 a 2013 čelila krizi. Musela vzhledem ke konkurenčnímu

boji realizovat některé zakázky se ztrátou, aby nepřišla o svoje zákazníky. Je patrné, že s tímto obdobím se společnost vypořádala a v následujících letech všechny ukazatele měly rostoucí tendenci. Vzhledem k požadované maximalizaci ukazatelů rentability byl pro společnost nejlepší rok 2015. V následujícím grafu č. 4 je, zaznamenám meziroční vývoj ukazatelů rentability.

Graf 4 Vývoj ukazatelů rentability v období 2012-2016 v %



Zdroj Vlastní zpracování

Rentabilita společnosti dosahuje v roce 2012 a 2013 poměrně nízkých hodnot. Při bližším zkoumání, ale můžeme zjistit, že nízké hodnoty v roce 2012 jsou způsobeny zejména záporným finančním výsledkem hospodaření z důvodu prodeje podílu v dceřiné společnosti RGV elektromont s.r.o. o velikosti 20 mil. Kč se ztrátou cca. 12,5 Kč. Oproti tomu provozní výkonnost je v daném roce na nejvyšší úrovni, což dokládají velmi vysoké tržby a provozní výsledek hospodaření. V roce 2013 se naopak provozní výsledek hospodaření dostal do lehce záporných hodnot v důsledku vysokých ostatních provozních nákladů, což vedlo k velmi nízkým hodnotám ROA a ROCE, dokonce záporným hodnotám ROE a ROS kvůli efektu daně z příjmů. V následujících letech došlo k výraznému vylepšení rentability společnosti zejména kvůli stabilním ziskům. V případě ukazatelů ROCE, ROA a ROE tomu dále napomohla snížená hodnota aktiv a vlastního kapitálu. V roce 2014 však hodnoty ještě stále nedosahovaly, tak příznivých hodnot jako ve dvou letech následujících zejména kvůli tvorbě provozních rezerv ve výši cca. 3,1 mil. Kč.

Obecně dosahuje rentabilita společnosti v posledních třech letech poměrně slušných hodnot, avšak i vzhledem k vysoké likviditě, která je analyzována níže, je zde ještě prostor pro její zvyšování, zejména pak zvýšení ROE, které je směrodatné pro vlastníky společnosti.

10.2.2 Ukazatelé aktivity

Tabulka 10 Ukazatelé aktivity

	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat celkových aktiv	1,106krát	0,783krát	1,138krát	1,130krát	0,905krát
Obrat oběžných aktiv	1,21krát	0,86krát	1,34krát	1,26krát	1,02krát
Obrat zásob	16,97krát	12,70krát	9,34krát	16,70krát	11,56krát
Doba inkasa kr. pohledávek	137,39 dní	231,96 dní	67,25 dní	74,08 dní	83,60 dní
Doby splatnosti závazků	17,86 dní	23,36 dní	19,61 dní	18,18 dní	22,85 dní
Doba obratu zásob	21,21 dní	28,35 dní	38,54 dní	21,55 dní	31,14 dní

Zdroj Vlastní zpracování

Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv se ve všech sledovaných obdobích pohybuje kolem obecně doporučené minimální hodnoty jedna. Ve většině let je obrat aktiv nad touto hodnotou. Pouze v roce 2013 se obrat aktiv dostal hlouběji pod tuto hranici, protože společnost zaznamenala výraznější propad tržeb. Hodnoty tohoto ukazatele jsou však výrazně ovlivněny mírou odepsanosti dlouhodobého majetku. Například v roce 2016 činila brutto hodnota dlouhodobého majetku cca. 33,7 mil. Kč, zatímco jeho hodnota dosahovala pouze výše 7,3 mil Kč. Při nižší míře odepsanosti by tak byly hodnoty obratu aktiv ještě mnohem nižší.

Obrat oběžných aktiv

Na druhou stranu je možné si všimnout, že značnou část celkové bilanční sumy tvoří peněžní prostředky, které nejsou primárně využívány ke generování tržeb a jejich vysoká hodnota velmi výrazně přispívá k nízkému obratu celkových i oběžných aktiv. Při pohledu jen na hodnoty obratu oběžných aktiv, je možné vypožorovat, že jsou velmi podobné výši obratu celkových aktiv. To je způsobeno zejména již zmiňovanou velkou mírou odepsanosti dlouhodobého majetku, v jejímž důsledku je podíl dlouhodobých aktiv na celkové bilanční sumě poměrně nízký.

Doba obratu pohledávek, závazků, zásob

Doba inkasa pohledávek nabývá v letech 2012 a 2013 velmi vysokých hodnot kvůli pohledávkám ve výši kolem 30 mil. Kč. V roce 2013 se navíc tento ukazatel v důsledku propadu tržeb vyšplhá až na 232 dní, což na první pohled může značit velmi špatnou platební morálku odběratelů. Vysoká hodnota pohledávek je způsobena převážně pohledávkou za dceřinou společností RGV elektromont, s.r.o.. V roce 2014 došlo k razantnímu snížení krátkodobých pohledávek o cca dvě třetiny a ke korespondujícímu propadu doby inkasa, což bylo způsobeno zaplacením pohledávky od společnosti RGV elektromont, s.r.o. (bývalé dceřiné společnosti). V roce 2015 a 2016 pak dojde k postupnému mírnému navýšení. Obecně jsou velmi vysoké hodnoty tohoto ukazatele dány charakterem obchodního modelu společnosti, který je založený na dlouhodobějších projektech, kdy společnost rozeznává kontinuálně výnosy. Fakturace je zpravidla až na konci projektu, případně u větších projektů jsou i částečné fakturace po dokončení jednotlivých etap projektů. K datu účetní závěrky se pak společnost snaží vyfakturovat co nejvíce, aby zůstaly jen minimální hodnoty na nedokončené výrobě. Pokud by byla uvažována průměrný výše pohledávek během jednotlivých let, doba inkasa pohledávek by byla o něco menší. I tak ale společnost čeká na platby od svých odběratelů poměrně dlouho a musí mít prostředky pro financování těchto pohledávek.

To je patrné zejména ve srovnání s dobou splatnosti závazků, která se ve všech sledovaných letech pohybuje kolem dvaceti dnů, což má za následek výrazný obchodní deficit. Pozornost managementu by tedy měla být zaměřena na řízení pracovního kapitálu, což je však v tomto případě značně problematické, protože společnost úzce spolupracuje zejména s jedním velkým odběratelem, kterému v rámci dobrých obchodních vztahů poskytuje delší doby splatností faktur.

Doba obratu zásob kolísá mezi devíti a sedmnácti dny, co se dá považovat za poměrně nízké hodnoty. Nejnižších hodnot ukazatel dosahuje v roce 2014 zejména kvůli vyšším hodnotám nedokončené výroby, to koresponduje s nejvyšší hodnotou obratu oběžných aktiv v tomto roce. Obecně nízké hodnoty zásob má společnost v důsledku toho, že na většině projektů se v převážné míře používá vlastní materiál odběratelů.

Celkově z porovnání dob obratu jednotlivých složek pracovního kapitálu je možné konstatovat, že financování zásob je ve velké míře možno z krátkodobých závazků za dodavateli. Na financování velkého množství pohledávek však společnost musí hledat jiné zdroje.

10.2.3 Koeficient samofinancování

Tabulka 11 Vývoj koeficientu samofinancování v letech 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Koeficient samofinancování	94 %	95 %	93 %	94 %	94 %

Zdroj Autor

Koeficient samofinancování se ve všech sledovaných obdobích pohybuje kolem 94 %, to značí velmi konzervativní strategii financování. Na druhou stranu je snižována ziskovost, protože cizí zdroje jsou zpravidla levnější než vlastní kapitál.

10.2.4 Ukazatele likvidity

Tabulka 12 Vývoj ukazatelů likvidity v období 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Běžná likvidita	16,59	17,87	13,69	15,72	15,39
Pohotovná likvidita	15,41	16,65	11,72	14,53	14,03
Okamžitá likvidita	7,72	6,72	8,29	10,46	10,37

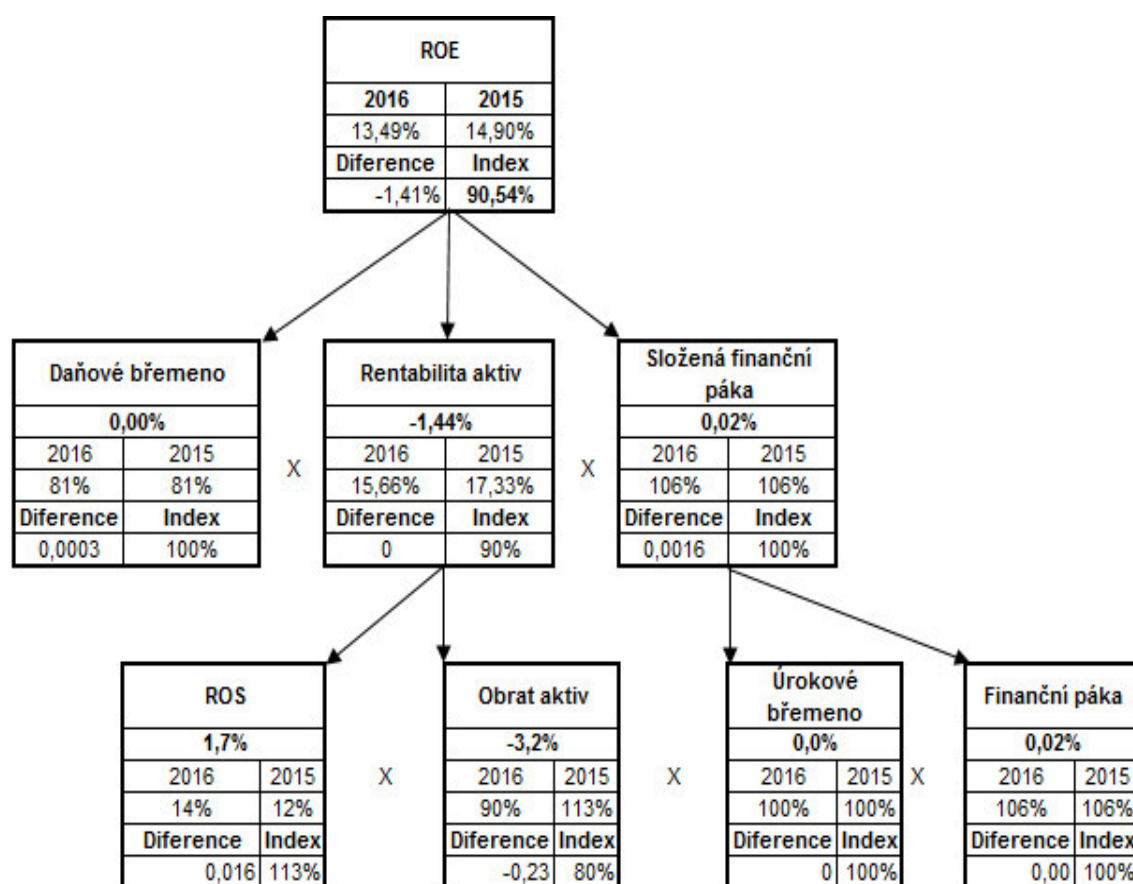
Zdroj Vlastní zpracování

V důsledku nízkého podílu zásob na oběžných aktivech jsou hodnoty běžné a pohotové likvidity velmi podobné. Oba dva ukazatele dosahují vysokých hodnot, které několikanásobně převyšují hodnoty obecně doporučované. To vypovídá o velmi konzervativní strategii, kterou ještě umocňuje fakt, že společnost nemá ani téměř žádné dlouhodobé závazky a je tedy financována především vlastním kapitálem. Okamžitá likvidita taktéž vykazuje vysoké hodnoty v rozmezí od sedmi do jedenácti. Znamená to, že v případě požadavku na okamžité splacení všech krátkodobých závazků by na to stačil jen zlomek celkových finančních prostředků.

Takto extrémně vysoké hodnoty likvidity vypovídají ve velké finanční stabilitě, avšak na druhou stranu snižují rentabilitu. Zejména velké množství finančních prostředků by mohlo být transformováno na jiná aktiva generující vyšší výnos, což by vyústilo ve zvýšení rentability. Společnost je také velmi dobře připravena na případné další investiční příležitosti, protože při takto vysoké likviditě a při financování téměř výhradně vlastním kapitálem by neměla mít problém se získáním levného kapitálu u bankovních institucí.

10.1 Pyramidový rozklad ukazatele ROE

Graf 6 Pyramidový rozklad – Du Pontův rozklad ROE



Zdroj Vlastní zpracování

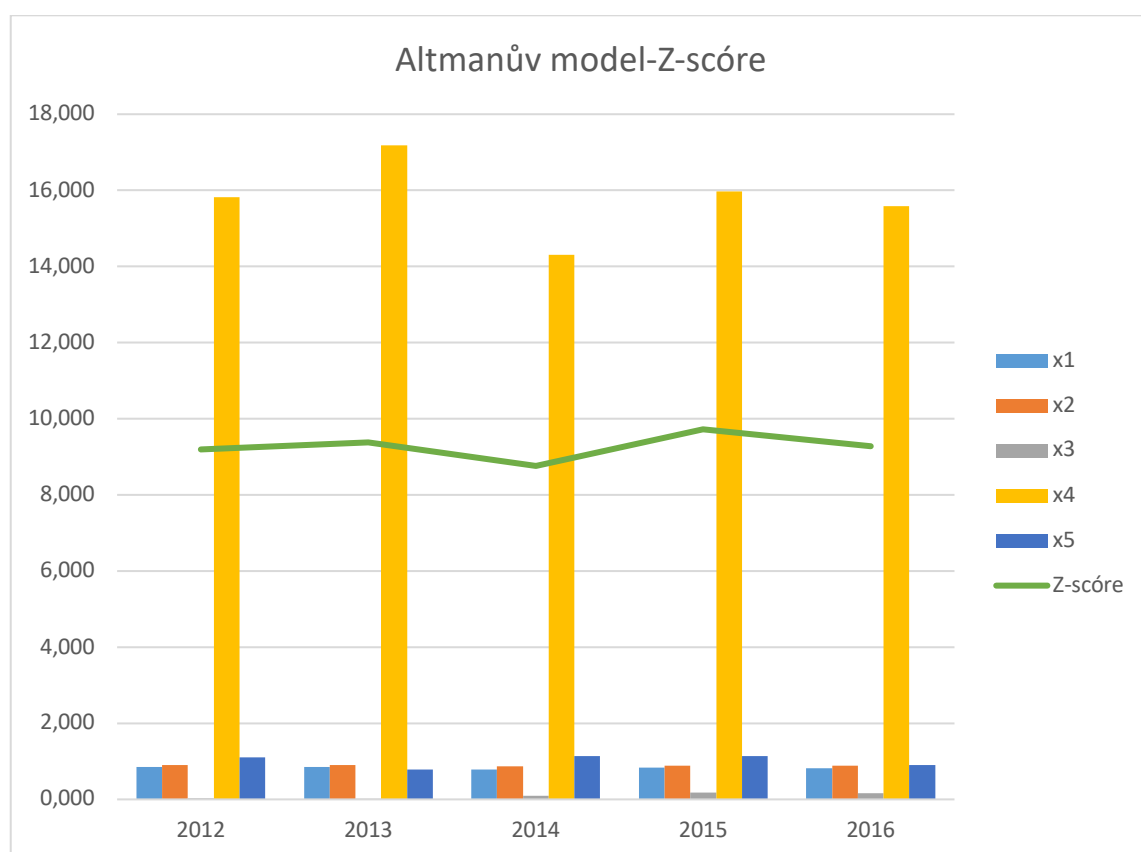
Pyramidový rozklad ROE je v práci proveden v letech 2016 a 2015. V roce 2015 byla rentabilita vlastního kapitálu 14, 9 % a v roce 2016 poklesla o 1, 41 %. Na tuto meziroční změnu měla největší vliv rentabilita aktiv. Při dalším rozkladu ROA na rentabilitu tržeb a obrat aktiv je patrné, že největší vliv na meziroční pokles ROE měl obrat aktiv. Pokles tohoto ukazatele byl způsoben poklesem celkových tržeb. Složená finanční páka ovlivňuje vrcholový ukazatel jen nepatrně, a to převážně díky vlivu finanční

páky. Ukazatel finanční páky se meziročně nezměnil i přesto, že společnost vlastnila více aktiv, vlastní kapitál vzrostl o ve stejném poměru. Jelikož společnost pro svoje financování využívá převážně vlastní kapitál, složená finanční páka téměř neovlivňuje vrcholový ukazatel ROE.

10.2 Bonitní a Bankrotní modely

10.2.1 Altmanův model (Z-skóre)

Graf 7 Altmanův model – Z-skóre

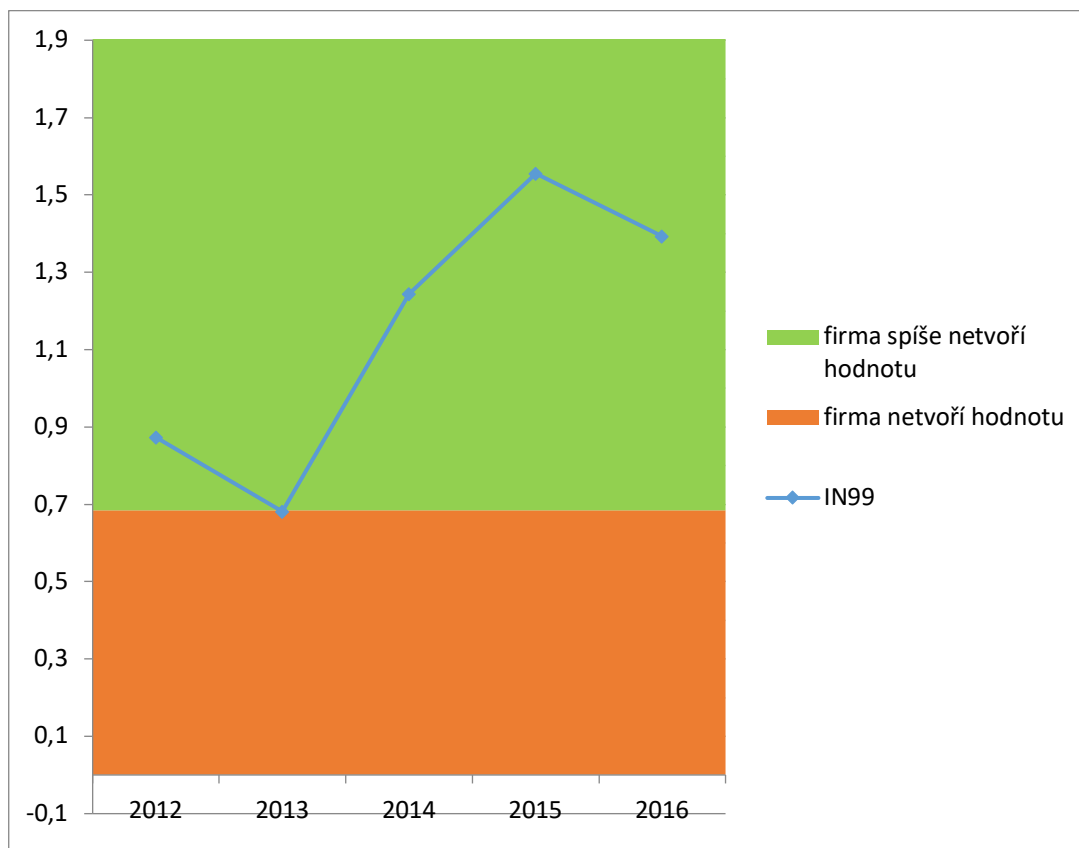


Zdroj Vlastní zpracování

Altmanovo Z-skóre ve všech sledovaných letech několikanásobně převyšuje hranici prosperity, takže společnosti vůbec nehrozí riziko bankrotu. Tyto vysoké hodnoty nejvíce způsobuje poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů – v podstatě výlučné financování vlastním kapitálem, jak již bylo zmiňované v kapitolách výše. To je hlavní důvod finanční stability společnosti. Ta je ještě zvýrazněna poměrně slušnou ziskovostí.

10.2.2 Index IN99

Graf 8 Index IN 99



Zdroj Vlastní zpracování

Index IN99 nepovažuje za zdaleka tak významný faktor strukturu financování jako Altmanův model. Proto jsou hodnoty tohoto indexu v prvních dvou sledovaných letech docela tristní. V tomto období se na celkové výši indexu nejvíce podílí obrat aktiv. Od roku 2014 však hodnoty indexu velmi výrazně ovlivní i ukazatel ROA, čímž se společnost dostane do zóny, kdy tvoří hodnotu. Protože index IN99 je oproti Altmanovu modelu více zaměřen na fakt, jestli společnost tvoří hodnotu pro vlastníka než na finanční stabilitu, nejsou hodnoty tohoto indexu zdaleka tak příznivé. To odpovídá i vysoké hodnotě likvidity, která je limitující pro vyšší ziskovost kapitálu vlastníků společnosti.

10.3 Mezipodnikové srovnání

V následující kapitole mezipodnikového srovnání budou porovnávány 3 konkurenční společnosti, které byly vybrány na základě přibližně stejného obrátu realizovaného v roce 2016, počtu zaměstnanců, hodnotě aktiv a oboru ve kterém působí. V tabulce č. 14 zobrazuje základní informace o porovnávaných subjektech. Všechny informace pro zpracování mezipodnikového srovnání byly převzaty z veřejně dostupných zdrojů.

Pro srovnání byly vybrány následující ukazatelé rentabilita vlastního kapitálu, doba inkasa pohledávek a doba splatnosti závazků, ukazatel vlastnického rizika a ukazatelů likvidity.

Společnost Moel, s.r.o. působí na českém trhu od roku 1992 a sídlí v Šumicích. Jejím hlavní předmětem podnikání jsou elektromontážní práce, které převážně realizuje ve svém okolí. Na základním kapitálu společnosti Moel, s.r.o. se rovným dílem podílejí dvě fyzické osoby.

Další porovnávanou společností je Perfect, spol. s r.o., která sídlí v Otrokovicích a do obchodního rejstříku byla zapsána roku 1991. Rozhodujícím předmětem její činnosti je výstavba energetických sítí a jejich údržba. Ve společnosti působí dva jednatele z nich je každý oprávněn jednat jménem společnosti samostatně.

Jak je patrné ze stručného představení společností, tak všechny se na českém trhu pohybují přibližně stejnou dobu a působí v Jihomoravském a Zlínském kraji. Jejich organizační struktury se nijak výrazně neliší, Moel, s.r.o. a Perfect, spol. s r.o. mají ekonomické oddělení a realizační oddělení. Oproti těmto společnostem má sledovaná společnost RGV a.s. ještě úsek prodeje a dopravy, který ale tvoří jen doplňkovou činnost.

Tabulka 13 Základní informace o subjektech mezipodnikového srovnání

	IČO	Zaměstnanci	Obrát v tis. Kč	Aktiva
Moel, s.r.o.	46343130	50-90	51 151	19 539
Perfect, spol. s r.o.	18826873	50-90	76 980	52 202
RGV a.s.	25915827	50-90	57 767	63 720

Zdroj Vlastní zpracování

10.3.1 Metoda normované proměnné

Jak je patrné z následující tabulky, která zobrazuje výsledky jednotlivých ukazatelů společností v roce 2016, společnost RGV a.s. si nevedla nejlépe.

Tabulka 14 Porovnávání společností na základě hodnot za rok 2016

	ROE	Doba inkasa pohledávek	Doba splatnosti závazků	Ukazatel vlastnického rizika	Součet	Pořadí
Moel, s.r.o.	2,25	1,1	-1	2,3	4,5	1
RGV a.s.	-1,97	1,3	2	-1,9	-1,8	2
Perfect, spol.s.r.o.	-0,28	-2,4	-1	-0,3	-2,7	3

Zdroj Vlastní zpracování

Nejlepšího hodnocení dosáhla společnost Moel, s.r.o., i přestože prvenství mezi porovnávanými ukazateli získal pouze u rentability vlastního kapitálu a v případě ukazatele vlastnického rizika dopadla nejhůře. Na jeho pozitivních výsledcích má vliv i to, že tato společnost jako jediná využívá k financování nejen vlastní ale i cizí kapitál. Na poměrně vysokém výsledku rentability vlastního kapitálu se podepsal i fakt, že generuje vysoký zisk i přestože vlastní výrazně méně vlastního kapitálu (15,6 mil CZK) oproti tomu firma Perfect, spol. s.r.o. má vlastní kapitál v hodnotě 46, 3mil CZK. Největší hodnotu vlastního kapitálu má společnost RGV a.s. a to necelých 60mil Kč.

Ukazatel vlastnického rizika zobrazuje, z jaké části společnost financuje svoje aktiva kapitálem akcionářů. V případě tohoto ukazatele se společnost Moel opět umístila na posledním místě, kdy financuje svoje aktiva z 80 % vlastním kapitálem.

Na druhém místě se umístila společnost RGV, její nejsilnější stránkou oproti konkurenci je doba splatnosti závazků a ukazatel vlastnického rizika. Největším problémem společnosti oproti konkurenci je rentabilita vlastního kapitálu a doba inkasa pohledávek.

Poslední místo v tomto mezipodnikovém srovnání obsadil Perfect, spol.s.r.o., jeho silnou stránkou je doba inkasa pohledávek, v tomto ukazateli dosáhl na nejvyšší příčku. Společnost by se do budoucna měla zaměřit na ukazatel ROE a ukazatel vlastnického rizika

V následující tabulce jsou společnosti porovnávány na základě dosažených hodnot jednotlivých stupňů likvidit dosažených v roce 2016.

Jak již bylo zmiňováno v kapitole likvidity, společnost RGV a.s. uplatňuje konzervativní styl řízení a jinak tomu není ani u porovnávaných společností.

Společnost Moel, s.r.o. se u ukazatele běžné a pohotové likvidity pohybuje nad doporučeným intervalem, likvidita okamžitá se pohybuje v doporučeném intervalu, společnosti nehrozí, že by nebyla schopná dostát svým závazkům.

Perfect spol s r.o. uplatňuje konzervativní styl na řízení likvidity běžné a pohotové. Tyto dva ukazatele dosáhly stejných hodnot, jelikož společnost nevlastní žádné zásoby. V řízení okamžité likvidity společnost uplatňuje agresivní styl řízení, avšak dosažené hodnoty nesignalizují, že by společnost měla mít problémy se splácením svých závazků.

Tabulka 15 Porovnání společností na základě dosažených hodnot likvidity v roce 2016

	Běžná likvidita	Pohotová likvidita	Okamžitá likvidita	Styl řízení
Doporučené hodnoty	1,6 - 2,5	0,7 – 1,5	0,2 – 0,5	
Moel, s.r.o.	4,35	3,92	0,32	Konzervativní
Perfect, spol.s.r.o.	7,66	7,66	0,02	Konzervativní
RGV a.s.	15,39	14,03	10,37	Konzervativní

Zdroj Vlastní zpracování

10.4 Shrnutí finanční analýzy společnosti

Jako první byla provedena vertikální a horizontální analýza aktiv, pasiv a výkazu zisků a ztráty. Dále byly provedeny výpočty rentability, aktivity a likvidity.

Z vertikální analýzy aktiv vyšlo najevo, že společnost drží většinu majetku v oběžných aktivech, a to převážně v oběžném majetku. Společnost dále drží velké množství finančních prostředků a to až 42 % z celkových aktiv, což vyšlo i při analýze likvidity. Likvidita společnosti se v průběhu sledovaných let držela hodně nad doporučenými hranicemi. Při řízení je uplatňován velmi konzervativní styl s malým sklonem k riziku.

Horizontální analýza nepoukázala na výrazné meziroční změny. Výjimkou byl pouze rok 2013, kdy došlo ke splacení pohledávky v hodnotě 20 mil. Kč bývalou dceřinou společností RGV elektromont s.r.o. Při analýze ukazatelů aktivit byl zaznamenán propad v roce 2013 vlivem propadu tržeb. Tento propad tržeb byl ovlivněn menším objemem prací od objednatele E. ON, i přes tento pokles, ale zůstává E. ON nejvýznamnějším odběratelem. Na ukazatelích aktivity se podílí i fakt, že společnost má velkou míru odepsanosti dlouhodobého majetku.

Při analýze pohledávek, vycházely vysoké hodnoty hlavně díky pohledávce za bývalou dceřinou společností, která byla splacena v roce 2014. Obecně se dá říci, že vysoké hodnoty tohoto ukazatele jsou způsobeny charakterem obchodního modelu společnosti, který je založen na dlouhodobějších projektech, kdy výnosy jsou rozeznávány kontinuálně, ale fakturace proběhne až po ukončení zakázky.

Doba obratu zásob v průběhu sledovaného období dosahuje nízkých hodnot, co je zapříčiněno převážně faktem, že při velkém množství projektů je používán vlastní materiál dodavatelů.

Při vertikální analýze pasiv vyšlo najevo, že společnost má 95 % vlastního kapitálu, nemá uzavřené žádné půjčky. Vlastní kapitál je tvořen hlavně kumulovaným výsledkem hospodaření z předchozích let. K jeho poklesu došlo v roce 2014, kdy společnost vyplácela vyšší dividendy svým akcionářům. Doba splatnosti závazků se ve sledovaném období pohybuje okolo 20 dní, co značí velmi dobrou platební morálku. Naproti tomu také velký obchodní deficit. Vzhledem k této skutečnosti by se měl management společnosti zaměřit na řízení pracovního kapitálu.

Dále byla provedena vertikální analýza výkazu zisku a ztráty, která ukázala, že největší podíl tvoří tržby z prodeje výrobků a služeb. V roce 2012 tvořily velikou část tržby z prodeje zboží, a to převážně tím, že společnost uzavřela novou smlouvu se svým nejvýznamnějším odběratelem ohledně dodávky materiálu. Od roku 2012 již RGV nedodává materiál na projekty od E.ONu, ale na rozdíl od předcházejících let E.ON ke svým projektům dodává vlastní materiál. Touto skutečností se z E.ONu stal nejen hlavní odběratel ale i dodavatel. Mezi lety 2011 a 2012 je patrný výrazný pokles zásob, ale jelikož diplomová práce je zaměřena pouze na roky 2012-2016, tak se tato skutečnost promítla jen ve výkazu zisku a ztráty, a to v propadu tržeb za prodané zboží mezi lety 2012 a 2013. Při analýze rentability tržeb se projevíly nižší hodnoty na začátku sledovaného období. Díky nízkému finančnímu výsledku hospodaření, který jak bylo zmiňováno, byl ovlivněn prodejem dceřiné společnosti. Oproti tomu v roce 2012 provozní výkonnost dosáhla nejlepšího výsledku.

Z vertikální analýzy nákladů vyšlo najevo, že největší položkou je výkonná spotřeba, což je běžné u výrobně zaměřených společností. Vysoké provozní náklady v roce 2012 jsou způsobeny odprodejem dceřiné společnosti RGV s.r.o., v následujících letech tyto náklady nedosahují signifikantních hodnot.

Du Pontův rozklad ROE pomocí logaritmické metody poukázal na fakt, že rentabilita vlastního kapitálu je velkou měrou ovlivněna rentabilitou aktiv a minimálně složenou finanční pákou, jelikož společnost nevyužívá cizí kapitál a svoji činnost financuje kapitálem vlastním.

Dalším krokem bylo podrobení společnosti analýze pomocí bonitních a bankrotních modelů. Pro testování byl vybrán Altmanův model Z-score a index IN 99 od manželů Neumaierových. V případě Z-score společnost několikanásobně překračuje hranici prosperity a dá se tvrdit, že společnosti nehrozí bankrot. Avšak je nutné podotknout, že společnost má výhradního odběratele E. ON a v případě jeho ztráty by se společnost mohla potýkat s finančními problémy. Index IN99 v prvních dvou letech dosahoval velice špatných hodnot a společnost netvořila hodnotu pro vlastníky. Zaměříme-li se na poslední dva roky tak se hodnoty dostaly do části, kde již hodnotu pro vlastníky tvoří, a to díky ukazateli ROA. K nepříliš pozitivním výsledkům indexu IN99 odpovídá i vysoká likvidita společnosti, která je limitující pro vyšší ziskovost kapitálu vlastníků.

V mezipodnikovém srovnání se společnost RGV umístila na druhé příčce, kdy své konkurenty předčila v ukazateli vlastnického rizika a běžné likviditě. Společnost by se měla zaměřit na rentabilitu vlastního kapitálu a dobu inkasa pohledávek, kde dosáhla nejhorších výsledků. Na prvním místě se umístila společnost Moel, s.r.o. která dosáhla nejlepších hodnot v ukazateli rentability vlastního kapitálu. Perfect, spol.s.r.o. se umístil na poslední příčce, nutné je ale podotknout, že dosáhl nejlepšího umístění v době inkasa pohledávek a v ostatních ukazatelích dosahoval průměrných hodnot.

10.5 Souhrnné hodnocení situace – SWOT analýza

Na základě provedených analýz bude v následující části zpracována SWOT analýza. Příležitosti a hrozby společnosti vycházejí z analýzy PESTLE a Porterovy analýzy. Pro vyhodnocení silných a slabých stránek společnosti byla využita finanční analýza a model 7S.

- a) Strengths – silné stránky
- b) Weaknesses – slabé stránky
- c) Opportunities – příležitosti
- d) Threats – hrozby

Jako **silné stránky** společnosti, byly identifikovány následující skutečnosti.

- Dlouholetá praxe v oboru – společnost působí na českém trhu již od roku 1999. Za těchto necelých 20 let, se společnost naučila odvádět své výkony efektivně a ve vysoké kvalitě. Během této doby musela čelit období, kdy společnost méně prosperovala, ale tyto skutečnosti společnost zocelily a získané dovednosti aktivně uplatňuje v řízení.
- Dobré jméno u odběratelů a kontakty – za dobu působení si společnost vybudovala dobré jméno na trhu a získala cenné kontakty na společnosti v okolí, se kterými spolupracuje na zakázkách.
- Velká likvidita a finanční stabilita – v rámci finanční analýzy byla identifikována velká likvidita společnosti, která značí finanční stabilitu. Dodavatelé se nemusí obávat, že by společnost neměla dostatek prostředků pro splácení svých dluhů.

- Management kvalifikovaný v hlavním oboru činnosti – část managementu má vzdělání přímo se vztahující k hlavní výdělečné činnosti.

Z provedených analýz vyplývají následující **slabé stránky**

- Málo motivovaní zaměstnanci – v rámci analýzy 7 S vyšlo najevo, že zaměstnanci společnosti nejsou dostatečně motivovaní ke vzdělávání, a zároveň i zájem o team buildingové aktivity je nízký. Jako jediným účinným stimulem pro zaměstnance se ukázala být finanční motivace. V rámci dalšího vývoje je nutné, aby se zaměstnanci školili v nových postupech a technologii.
- Přehnaně konzervativní strategie řízení pracovního kapitálu – na jednu stranu vysoká likvidita značí stabilitu pro odběratele, ale na stranu druhou řízení likvidity u RGV shledávám až příliš konzervativní. Kdyby společnost část kapitálu investovala, mohla by dosahovat ještě lepších výsledků.
- Žádná růstová strategie – společnost nemá vypracovanou žádnou růstovou strategii, nemá ambice pro další rozšiřování, jelikož trh je v rámci regionu již nasycen. Cílem společnosti je získání rámcové smlouvy se svým nejvýznamnějším odběratelem, aby i v dalších letech společnost měla dostatek zakázek.
- Nedostatek kvalifikovaných sil pro podpůrné činnosti – ve společnosti nepůsobí žádné specializované oddělení pro HR případně marketing.

Mezi **příležitosti** společnosti spadají

- Rostoucí ekonomika-ekonomika ČR republiky se nachází ve výrazné konjunktúře a společnosti nemají nouzi o zakázky, díky tomu se v České republice otevírají možnosti pro další investice. Likvidita společnosti je dostatečně veliká na to, aby mohla být provedena investice a společnost svůj kapitál více zhodnocovala.
- Alternativní zdroje elektrické energie – elektrická energie je velmi specifickým zdrojem, pro jehož distribuci neexistuje mnoho substitutů.
- Levný investiční kapitál – kvůli obavám přehřátí ekonomiky, začala ČNB zvedat úrokové sazby a dále se dá očekávat jejich nárůst. I přes mírný nárůst úrokových sazeb, je stále cizí kapitál relativně levný a společnost by měla

zvážit, jestli se jí nevyplatí investovat do kapitálu, dokud jeho cena nevzroste.

Společnost by si v rámci makro okolí měla dávat pozor na následující **hrozby**

- Silná závislost na jednom hlavní odběrateli – nejvýznamnější odběratel společnosti je E. ON, jehož zakázky tvoří až 75 % objemu provedených prací. Ostatní zakázky jsou spíše menšího charakteru. Ztráta tohoto významného odběratele by mohla být pro společnost likvidující.
- Nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů na trhu práce – Nezaměstnanost v Jihomoravské kraji se v roce 2016 pohybovala okolo 6,9 % a následně měla klesající trend. Pro společnost je obtížné sehnat kvalifikované pracovníky, a zároveň hrozí odchod již zkušeného personálu, díky geografické poloze okresu Břeclav. Kdy velká část obyvatelstva odchází za prací do Rakouska.
- Nasycenost trhu – v okolí Břeclavi a Hodoníně, se již nenachází dostatek nových pracovních příležitostí, společnosti hrozí, že v budoucích letech by mohla mít nedostatek zakázek, a proto by bylo vhodné, zaměřit svoji působnost i na širší okolí.

10.5.1

SWOT matice

Tabulka 16 SWOT matice

	Rostoucí ekonomika v české republice	Alternativní zdroje elektrické energie	Levný investiční kapitál	Silná závislost na jednom hlavním	Nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů	Nasycenost trhu	$\Sigma +$	$\Sigma -$
Dlouholetá praxe v oboru	+	+	0	-	0	0	2	1
Dobré jméno u odběratelů a kontakty	+	+	+	-	-	0	3	2
Velká likvidita a finanční stabilita	0	0	+	0	0	0	1	0
Management kvalifikovaný v oboru hlavní výdělečné činnosti	0	+	0	0	+	0	2	0
Málo motivovaní zaměstnanci	-	0	-	0	-	0	0	3
Přehnaně konzervativní řízení čistého pracovního kapitálu	-	-	-	0	0	0	0	3
Žádná růstová strategie	-	-	-	-	0	-	0	5
Nedostatek kvalifikovaných sil pro podpůrné činnosti	0	0	0	0	-	0	0	1
$\Sigma +$	2	3	2	0	1	0		
$\Sigma -$	3	2	3	3	3	1		

Zdroj Vlastní zpracování

10.6 Vyhodnocení SWOT analýzy

Provedená SWOT analýza ukázala nejvýznamnější faktory, které působí na společnost. Nejvýznamnější silnou stránkou je dobré jméno u odběratelů a velké množství kontaktů, což by managementem mohlo být využito k rozšíření svých aktivit na nové trhy a získání nových zakázek.

Největší hrozbou je silná závislost na jednom hlavním odběrateli a dále i nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů na trhu práce. Velký odběratel je určitě výhodou kvůli nižší administrativní náročnosti, zároveň je to ale i velmi výraznou hrozbou. Pokud by ze strany odběratele nebyly prodlouženy rámcové smlouvy, znamenalo by to pro společnost obrovský výpadek tržeb, který by jen těžko nahrazovala. Tuto hrozbu by tedy bylo vhodné nějakým způsobem eliminovat.

Nejvýznamnější slabou stránkou je neexistence růstové strategie a celkové vize pro budoucnost. Management společnosti je spokojený se stávajícím stavem a nemá žádné strategické plány. Společnost sice působí v poměrně stabilním odvětví, ale i to se může v dnešním turbulentním podnikatelském prostředí změnit.

Alternativní zdroje energie jsou nejvýraznější příležitostí, kterou by společnost mohla využít a zužitkovat tak své znalosti a léta zkušeností v oboru energetiky. Tato příležitost je však výrazně eliminována výše zmiňovanou slabou stránkou – neexistencí růstové strategie.

10.7 Strategická doporučení

Na základě SWOT matice je patrné, že převládá vliv slabých stránek a hrozeb. Společnost by tedy měla aplikovat jednu z defenzivních strategií. Buď strategii ST – využití silných stránek k eliminaci hrozeb, nebo strategii WT – eliminace slabých stránek a hrozeb budováním silných stránek. Případně je možné tyto strategie zkombinovat.

Konkrétně by to znamenalo zejména využití dobrého jména a kontaktů k eliminaci hrozby v podobě jednoho významného dodavatele.

Další hrozbou je nasycenost trhu, kterou by se společnost měla pokusit eliminovat zaměřením na jiné trhy, a to jak geograficky, tak i oborově. Jelikož se společnost pohybuje v oboru elektroinstalace, zajímavou oblastí by pro ni mohlo být investování do alternativních zdrojů energie.

Jako další problém se jeví, že společnost nemá žádnou růstovou strategii a drží velké množství kapitálu, který se nijak dál nezhodnocuje. Investicí do alternativní zdrojů energie by společnost dosáhla diverzifikace svého portfolia, začala by zhodnocovat svůj kapitál a snížila by i závislost na jediném odběrateli.

Vedení společnosti by určitě mělo věnovat pozornost nedostatečné motivaci zaměstnanců. Tuto slabou stránku by bylo možné eliminovat pomocí motivačních programů benefitů. A zároveň by bylo vhodné více se zaměřit na komunikaci strategie svým zaměstnancům.

11 Vlastní návrhy řešení a jejich přínos

Následující kapitola bude věnována návrhům řešení na možné zlepšení finanční situace společnosti. Níže zmiňované návrhy vycházejí z provedených analýz vnějšího a vnitřního okolí společnosti. Pro sestavení návrhů byly dále využity informace získané od vedení společnosti v průběhu zpracovávání diplomové práce.

11.1 Řízení pohledávek

Na základě provedené finanční analýzy se průměrná doba splatnosti pohledávek u sledované společnosti pohybuje průměrně kolem 118 dnů. Vzhledem k době obratu závazků, která v průměru za sledované období dosahovala pouze 20 dnů, nižší doba obratu závazků společnosti není pro společnost příliš příznivá, proto jedno z doporučení je zkrácení doby inkasa pohledávek. Zároveň by nemělo být opomenuto, že společnost eviduje pohledávky, které jsou po splatnosti více než rok. Vedení společnosti by se mělo zaměřit na zlepšení platební morálky svých zákazníků a zároveň na to, aby zákazníci své závazky vůbec spláceli.

Následující tabulka zobrazuje podíl krátkodobých pohledávek na celkových aktivech společnosti RGV. Jak je patrné z tabulky č. 17, podíl krátkodobých pohledávek se v posledních třech letech moc neměnil a jejich hodnota kolísá okolo 20 %. V roce 2012 a 2013 tento podíl tvořil až 50 % vůči celkovým aktivům.

Tabulka 17 Podíl krátkodobých pohledávek na celkových aktivech za období 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Krátkodobé pohledávky	42 %	50 %	21 %	23 %	21 %

Zdroj Vlastní zpracování

Tabulka č. 18 zobrazuje podíl krátkodobých pohledávek na tržbách společnosti. Je patrné, že podíl krátkodobých pohledávek v průběhu sledovaného období klesal. Nejnižší hodnoty dosahuje v roce 2014, kdy krátkodobé pohledávky tvořily 29 %. Oproti tomu v roce 2013 tvoří až 65 % z celkových tržeb.

Tabulka 18 Podíl krátkodobých pohledávek na celkových tržbách v období 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby¹¹	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Krátkodobé pohledávky	42 %	65 %	29 %	36 %	43 %

Zdroj Vlastní zpracování

V tabulce č. 19 jsou zobrazeny krátkodobé pohledávky v jednotlivých letech a zároveň i rozdělení jaká jejich část je po splatnosti v absolutním i relativním vyjádření. Z tohoto přehledu je patrné, že v průběhu let podíl pohledávek po splatnosti kolísá. V roce 2012 tvořili pohledávky po splatnosti pouze 4 % z pohledávek z obchodních vztahů, oproti tomu v roce 2014 je podíl pohledávek po splatnosti až 40 %.

Tabulka 19 Přehled pohledávek z obchodních vztahů v závislosti na době splatnosti v letech 2012-2016

	Pohledávky (tis. Kč)	Pohledávky po lhůtě splatnosti (tis. Kč)	Pohledávky po lhůtě splatnosti (%)
2012	30 458	1 367	4 %
2013	33 834	1 973	6 %
2014	10 040	4 043	40 %
2015	12 839	3 945	31 %
2016	13 385	5 055	38 %

Zdroj Vlastní zpracování

Z výše uvedeného je patrné, že ve společnosti tvoří velkou část pohledávek z obchodních vztahů pohledávky po lhůtě splatnosti. A tudíž je nezbytné, aby vedení společnosti věnovalo pozornost platbám odběratelů a snažilo se je zrychlit. Tento problém bude detailněji rozebrán v následující podkapitole.

11.1.1 Motivace odběratelů pomocí skonta

Pro zlepšení platební morálky zákazníků je možné nabídnutí skonta z obrátu v případě, že pohledávky budou uhrazeny před datem splatnosti. Výhoda pro zákazníky plyne z toho, že jim bude poskytnuta „sleva“ a při včasné platbě zaplatí méně. Jelikož se většinou jedná o nezanedbatelná procenta z obrátu, mohlo by to být zákazníky uvítáno.

¹¹ Jedná se o součet tržeb z prodeje výrobků a služeb s tržbami za prodej zboží

Při určování výše skonta je nutné věnovat pozornost určování výši skonta a jeho délky. Při výpočtu skonta musí být splněna zásada, že hodnota dodávky po odečtení skonta vynásobená náklady kapitálu minimálně odpovídá hodnotě dodávky.

$$HD_s \times (1 + i_t) \geq HD$$

Kde:

HD_s = hodnota dodávky snižená o skonto v Kč

i_t = náklady kapitálu (alternativního zdroje financování) přepočtené na délku poskytovaného skonta ve tvaru indexu

HD = fakturovaná hodnota dodávky

Pro výpočet hodnoty dodávky sniženou o skonto lze použít následující vzorec

$$HD_s = HD \times (1 - i_s)$$

Kde:

i_s = sazba skonta ve tvaru indexu kvantifikovaná pomocí následujícího vztahu

$$i_s = 1 - \frac{HD_s}{HD} = 1 - \frac{HD}{(1 + i_t)HD} = 1 - \frac{1}{(1 + i_t)} = \frac{i_t}{1 + i_t}$$

Náklady kapitálu na délku poskytnutého skonta (i_t) odpovídají přepočtené hodnotě ročních nákladů na počet dní, po které je skonto poskytnuto a výpočet je možné provést pomocí následujícího vztahu.

$$i_t = i_k \times \frac{T}{360}$$

Kde:

T = počet dní na které se poskytuje skonto ($T = DS - LS$)

DS = doba splatnosti obchodního úvěru

LS = lhůta poskytnutí skonta

i_k = roční náklady kapitálu ve tvaru indexu (tj. náklady alternativního krátkodobého zdroje financování)

Po dosazení do výše uvedených vzorců je možné odvodit časový horizont poskytnutí skonta ($DS - LS$):

$$T = \frac{360 \times i_s}{i_k \times (1 - i_s)}$$

Proces fakturace je pro odběratele různý, přičemž rozdíly mohou vznikat například ve výši částky, velikosti a významnosti odběratele pro společnost a také v jejich bonitě.

Proto není stanovena žádná závazná metodika, podle které by bylo možné postupovat a ke každému se přistupuje individuálně. (REŽŇÁKOVÁ, 2005)

Poskytnutí skonta odběratelům s dobou platnosti úvěru 60 dnů

Doba splatnosti do 15 dní je poskytována většinou v případě nižších fakturovaných částek (přibližně 30 000 Kč). Jestliže se fakturovaná cena pohybuje v intervalu 30 tis. – 100 tis. Kč, je stanovena doba splatnosti na 45 dní. Nad 100 tis. Kč se pohybuje doba splatnosti okolo 60 dní. V případě realizování velké zakázky, kdy fakturovaná částka překročí 500tis. Kč společnost stanovuje dobu splatnosti na 90 a více dní. Největší objem zakázek společnost realizuje v řádech stovek tisíc s dobou splatnosti 60 dní. Těmto zákazníkům bude nabídnuto skonto. Průměrná hodnota dodávky v této skupině činí 185 tis. Kč. Na základě předpokladu, že je příznivější, když odběratel zaplatí dříve, než společnosti musí uhradit své závazky, proto v práci byla stanovena následující podmínka, která značí, jestliže odběratel uhradí fakturu společnosti RGV během 15 dní bude mu poskytnuta sleva ve výši „x“. Hodnota „x“ odpovídá výši skonta a vzorec pro jeho výpočet je uveden níže.

$$(x/15); (0/60)$$

Pro výpočet skonta je dále nutné si zvolit náklady kapitálu, za který byl zvolen krátkodobý úvěr, kde roční úroková sazba činí 5,9 %. Tato hodnota byla stanovena na základě, informací od vedení společnosti. Při stanovování skonta je nejdůležitější zvolit takovou výši, která bude výhodná pro společnost RGV. V opačném případě by nemělo cenu skonto poskytovat.

Výpočet vychází z následujícího vztahu:

$$HD_s \times (1 + i_t) \geq HD$$

$$HD_s = HD \times (1 - i_s)$$

$$185\,000 \times (1 - i_s) \times \left(1 + \frac{0,059}{360} \times 45\right) \geq 185\,000$$

$$186\,364,38 - 186\,364,38i_s \geq 185\,000$$

$$i_s \geq 0,73 \%$$

Z výše uvedeného výpočtu je patrné, že platební podmínka je následující (0,73/15); (0/60). Dále bude proveden kontrolní výpočet pro ověření výhodnosti skonta.

$$185\,000 \times (1 - 0,0073) \times \left(1 + \frac{0,059}{360} \times 45\right) \geq 185\,000$$

$$185\,004 \geq 185\,000$$

Na základě provedeného výpočtu pro stanovení skonta je patrné, že poskytování skonta by bylo pro společnost RGV výhodné. V případě, že by odběratel zaplatil během 15 dní, bude mu poskytnuto skonto ve výši 0,73 % z celkové částky. Jestliže aplikujeme toto procento na průměrnou fakturovanou částku, jednalo by se o slevu ve výši 1 350 Kč.

Poskytnutí skonta bude demonstrováno na rozvaze k 31.12.2016 a předpokladem je, že bude poskytnuto na 35 % zakázek, u kterých bude nabídnuto skonto. Tato hodnota byla stanovena na základě kvalifikovaného rozhovoru s jednatelem společnosti.

Tabulka 20 Zjednodušená rozvaha před zavedením skonta v tis Kč

Rozvaha k 31.12.2016 v tis. Kč			
AKTIVA CELKEM	63 720	PASIVA CELKEM	63 720
Dlouhodobý majetek	7 313	Vlastní kapitál	59 877
Dlouhodobý hmotný majetek	7 313	Základní kapitál	3 300
Oběžná aktiva	56 308	Fondy ze zisku	6 865
Zásoby	4 986	Výsledek hospodaření minulých let	41 636
Materiál	2 561	Výsledek hospodaření běžného účetního období	8 076
Nedokončená výroba a polotovary	2 425		
Pohledávky	13 385		
Krátkodobé pohledávky	13 385		
Pohledávky z obchodních vztahů	12 345	Cizí zdroje	3 843
Pohledávky – ostatní	1 040	Závazky	3 843
Peněžní prostředky	37 937	Dlouhodobé závazky	184
Peněžní prostředky v pokladně	215	Krátkodobé závazky	3 659
Peněžní prostředky na účtech	37 722	Závazky z obchodních vztahů	1 319
Časové rozlišení	99	Závazky-ostatní	2 340

Zdroj Vlastní zpracování

Jak již bylo zmiňováno, skonto bude poskytnuto na 35 % zakázek. Při aplikování tohoto procenta bude hodnota pohledávek 4 321 000 Kč. Z této částky bude následně činit 32 tis. Kč výše pohledávek, které nebudou splaceny (hodnota skonta)

Tabulka 21 Zjednodušená rozvaha po zavedení skonta

Rozvaha k 31.12.2016 v tis. Kč			
AKTIVA CELKEM	63 688	PASIVA CELKEM	63 688
Dlouhodobý majetek	7 313	Vlastní kapitál	59 845
Dlouhodobý hmotný majetek	7 313	Základní kapitál	3 300
Oběžná aktiva	56 276	Fondy ze zisku	6 865
Zásoby	4 986	Výsledek hospodaření minulých let	41 636
Materiál	2 561	Výsledek hospodaření běžného účetního období	8 044
Nedokončená výroba a polotovary	2 425		
pohledávky	9 064		
Krátkodobé pohledávky	9 064		
pohledávky z obchodních vztahů	8 024	Cizí zdroje	3 843
Pohledávky – ostatní	1 040	Závazky	3 843
Peněžní prostředky	42 226	Dlouhodobé závazky	184
Peněžní prostředky v pokladně	215	Krátkodobé závazky	3 659
Peněžní prostředky na účtech	42 011	Závazky z obchodních vztahů	1 319
Časové rozlišení	99	Závazky-ostatní	2 340

Zdroj Vlastní zpracování

Tabulka č. 21 zobrazuje zjednodušenou rozvahu společnosti po zavedení skonta. Zavedení skonta by mělo vliv na pokles pohledávek o 4 321 000 přičemž by 32 000 Kč činilo skonto, které se projeví v poklesu Výsledku hospodaření. Nicméně společnost získá 4 289 000 Kč, které jsou vidět v nárůstu peněžních prostředků. Tyto prostředky může společnost využít pro další investice, které budou navrhovány v následujících kapitolách.

Před zavedením skonta byla doba inkasa pohledávek v roce 2016 83,6 dní a obchodní deficit společnosti činil téměř 61 dní. Zavedením skonta klesne doba inkasa pohledávek na 57 dní a díky tomu společnost bude již muset profinancovat pouze 34 dní.

11.2 Investiční návrhy

Na základě analýzy likvidity bylo zjištěno, že společnost disponuje dostatečnými prostředky pro investování, aniž by to ohrozilo její další podnikatelskou činnost. Jelikož se společnost pohybuje v odvětví zabývající se elektromontáží, tak by se mohlo zdát, že vhodnou investicí pro společnost je vybudování vlastní elektrárny, ať už by se jednalo o fotovoltaickou, vodní nebo větrnou. V roce 2008 byl v české republice nastartován boom ohledně fotovoltaických elektráren (dále jen FVE), kdy se česká republika zavázala, že do roku 2020 bude pokrývat 13 % výroby elektrické energie pomocí obnovitelných zdrojů. Problémem je, že obnovitelné zdroje nejsou rentabilní, jestliže jim není poskytnuta finanční podpora. Z tohoto důvodu byl vytvořen systém dotací. V české republice nebyl tento systém úplně nejlépe nastaven a stanovení příliš vysokých výkupních cen vedlo k výstavbě velkého množství FVE. Z toho vyplývá, že trh ohledně FVE je již naplněn a v případě vodních a větrných elektráren nejsou v rámci blízkého okolí společnosti vhodné podmínky.

V rámci strategické analýzy se ukázalo, že společnost nemá žádnou růstovou strategii a je silně závislá na jednom hlavním odběrateli. V rámci diverzifikace jejího portfolia bude navrženo investovat do start-upů. Se kterými je sice vázáno vysoké riziko ztráty finančních prostředků, ale na druhou stranu je pravděpodobnost velkého výdělků.

Pro vyhodnocení navrhované aplikace byly zvoleny tři metody. Dvě z nich jsou statické (nezohledňují časovou hodnotu peněz), a sice ROI a doba návratnosti investice. A dále pak byla zvolena dynamická metoda čisté současné hodnoty peněžních toků (ČSH). Společnost RGV by financovala veškeré počáteční náklady na vývoj a následně pak náklady na provoz a marketing. Její podíl na výnosech z prodaných licencí by byl vzhledem k rizikovosti celého projektu 80 %. Pro hodnocení investice bylo použito období pěti let.

Přibližný počet domácností byl převzat z údajů Českého statistického úřadu. Ostatní hodnoty pro výpočet byly stanoveny na základě expertního odhadu společnosti.

Investičním projektem pro společnost by mohlo být investování do aplikace, která by dokázala získávat, zpracovat a přehledně vizualizovat data odběru elektrické energie a dalších médií. Tímto projektem se zabývá společnost Brightify, která má sídlo v Praze, ale působí převážně v Brně.

Jedná se o přehlednou aplikaci pomocí, které by vlastník licence měl možnost sledovat aktuální spotřebu energie. K tomuto sledování je zapotřebí ještě příslušný hardware, který by data sbíral a odesílal. Toto vybavení na trhu již existuje a jeho prodejní cena se pohybuje v rozmezí 700-1000 Kč/ks. Do budoucna společnost Brightify uvažuje i o prodeji tohoto hardwaru.

Pro posouzení výhodnosti investice byly stanoveny dvě verze – realistická a pesimistická. Nejrizikovějším faktorem je odhadovaný procentní zásah domácností a finální cena za jednu licenci. A právě s těmito dvěma vlivy bylo počítáno v pesimistické verzi. Pro analýzu bylo použito období pěti let, ale je nutno podotknout, že v následujících letech mohou být prodány další licence, což by i nadále zvyšovalo výhodnost investice. Vzhledem k aktuálnímu trendu instalování automatických odečtů, který by měl mj. pozitivní vliv na účetnictví energetických společností díky zpřesnění odhadu nevyfakturovaných služeb, apod.. V současné době je systém odečtů spotřeby zastaralý a dá se očekávat, že v horizontu několika let budou všechny domácnosti povinně vybaveny podobným zařízením.

Společnost předpokládá že náklady na vývoj a uvedení aplikace do provozu budou následující.

Při hodnocení čisté současné hodnoty má na posouzení výhodnosti zásadní vliv zvolená diskontní sazba. Zpravidla se pro tyto účely používá WACC. Společnost RGV však bude tento projekt financovat čistě pomocí vlastního kapitálu. Jako základ pro stanovení nákladů na vlastní kapitál byla použita hodnota ROE za poslední dva roky, která se pohybovala těsně pod patnácti procenty. Diskontní sazba pak byla stanovena na rovných 15 %. Tento způsob stanovení diskontní sazby byl stanoven zejména s ohledem na fakt, že se jedná o menší společnost vlastněnou jen třemi vlastníky, která není kótována na burze. Velké množství kapitálu je navíc drženo v podobě aktiv s téměř nulovou výnosností (například peníze na účtech). Proto je v podstatě jakákoliv investice s kladným nominálním výnosem pro společnost atraktivní. Hodnota diskontní sazby však byla i z opatrnostního důvodu a s ohledem na rizikovost investice zvolena poměrně vysoká.

Tabulka 22 Čistá současná hodnota projektu – realistická verze v Kč

Realistická verze	
Vývoj celého webového rozhraní:	7 000 000,00 CZK
Vývoj aplikace pro Android:	1 000 000,00 CZK
Vývoj aplikace pro iOS:	1 000 000,00 CZK
Roční náklady na provoz, údržbu a aktualizace:	300 000,00 CZK
Celkové náklady na marketing za 5 let:	3 000 000,00 CZK
Počet domácností v ČR:	4 300 000
Odhadovaný procentní zásah během pěti let:	1,50 %
Předpokládaná cena jedné licence	1 000,00 CZK
Diskontní sazba	15 %
Celkové výnosy za prodané licence:	64 500 000,00 CZK
Procentní podíl na výnosech:	80 %
Absolutní podíl na výnosech:	51 600 000,00 CZK
ČSH	14 791 671,55 CZK

Zdroj Vlastní zpracování

Tabulka 23 Čistá současná hodnota – pesimistická verze v Kč

Pesimistická verze	
Vývoj celého webového rozhraní:	7 000 000,00 CZK
Vývoj aplikace pro Android:	1 000 000,00 CZK
Vývoj aplikace pro iOS:	1 000 000,00 CZK
Roční náklady na provoz, údržbu a aktualizace:	300 000,00 CZK
Celkové náklady na marketing za 5 let:	3 000 000,00 CZK
Počet domácností v ČR:	4 300 000
Odhadovaný procentní zásah během pěti let:	1,00 %
Předpokládaná cena jedné licence	800,00 CZK
Diskontní sazba	15 %
Celkové výnosy za prodané licence:	34 400 000,00 CZK
Procentní podíl na výnosech:	80 %
Absolutní podíl na výnosech:	27 520 000,00 CZK
ČSH	2 425 915,44 CZK

Zdroj Vlastní zpracování

Čistá současná hodnota dosahuje výrazně kladné hodnoty 14,8 mil. Kč. Management společnosti by tedy měl do projektu investovat. Tato hodnota dokonce výrazně převyšuje hodnotu původní investice. Při uvažování pesimistické varianty je i nadále ČSH kladná, i když už ne tak výrazně. Dobrou zprávou pro management je, že takto vysokých hodnot bylo dosaženo i s poměrně vysokou diskontní mírou.

Tabulka 24 Výpočet ROI a Doby návratnosti – realistická verze

ROI	
Realistická verze	
Průměrný roční zisk / cash flow	9 420 000,00 CZK
Počáteční investice:	9 000 000,00 CZK
ROI:	104,7%
Doba návratnosti	
Realistická verze	
Počáteční investice:	9 000 000,00 CZK
Cash flow v prvním roce:	1 380 000,00 CZK
Cash flow v druhém roce:	3 960 000,00 CZK
Cash flow ve třetím roce:	12 000 000,00 CZK
Doba návratnosti v letech:	2,31

Zdroj Vlastní zpracování

Tabulka 25 Výpočet ROI a Doby návratnosti investice – pesimistická verze

ROI	
Pesimistická verze	
Průměrný roční zisk / cash flow	4 604 000,00 CZK
Počáteční investice:	9 000 000,00 CZK
ROI:	51,2%
Doba návratnosti	
Pesimistická verze	
Počáteční investice:	9 000 000,00 CZK
Cash flow v prvním roce:	176 000,00 CZK
Cash flow v druhém roce:	1 552 000,00 CZK
Cash flow ve třetím roce:	5 980 000,00 CZK
Cash flow ve čtvrtém roce:	7 656 000,00
Doba návratnosti v letech:	3,17

Zdroj Vlastní zpracování

Hodnoty ROI vyšly v obou uvažovaných verzích na velmi vysokých úrovních (v realistické verzi bylo dosaženo dokonce hodnoty přes 100 %). Podle této metody se tedy

jedná o vysoce atraktivní investici. Doba návratnosti rovněž vychází velmi příznivě, a i v pesimistické verzi přesáhne jen o trochu horizont tří let.

Obecně vycházejí všechny ukazatele hodnocení investic velmi příznivě. Tato vysoká výnosnost je samozřejmě vykoupena vyšším rizikem s ohledem na teprve krátkou historii společnosti Brightify a možností neúspěchu celého projektu. Nicméně celková hodnota investice není tak velká, aby i v případě neúspěchu ohrozila finanční stabilitu společnosti RGV a management by tedy tuto investici měl provést.

Dalším problémem, na který bylo poukázáno, je nedostatek zaměstnanců a jejich malá motivace. Jelikož společnost disponuje dostatečnou likviditou, tak by nedostatek zaměstnanců mohla eliminovat pomocí nákupu nové výkopové techniky. Na základě diskuze s vedením společnost by momentálně využila dva výkopové stroje, aby pokryla nedostatek zaměstnanců.

Pro svoji činnost společnost využívá převážně výkopové stroje značky CASE. Společnost realizuje svoje projekty často v pásmu hygienické ochrany vod, proto je nutné zvolit stroje, které využívají ve svém systému olejové náplně odpovídající požadavkům životního prostředí.

Při výpočtu nákladů na investici se vycházelo z následujících kvalifikovaných předpokladů vedení. Pracovní četa se skládá z pěti zaměstnanců, kteří během jedné 8h pracovní směny zvládnou vykonat výkopové práce v rozsahu 20m³. Plat jednoho dělníka činí 120Kč/h. Pro pracovníky je dále nezbytné pořídit ochranný pracovní oděv a vybavení. Společnost vyčíslila tyto náklady na 20 000 Kč ročně. V následující tabulce jsou zobrazeny průměrné náklady na jednu pracovní četu za den, měsíc a rok. S ohledem na klimatické podmínky, společnost uvedla, že v roce je přibližně 30 dní, kdy není možné výkopové práce provádět. Proto je v kalkulaci počítáno pouze s 220 pracovními dny.

Tabulka 26 Průměrné náklady na pracovní četu

Rozsah práce 20 m ³	Výchozí data	Jednotky	Přepočtené náklady na Kč/den	Přepočtené náklady na Kč/ měsíc	Přepočtené náklady na Kč/rok
Směna	8	h			
Velikost čety	5	dělníků			
Rozsah práce	20	m ³			
Mzda zaměstnanců	120	Kč/h	4 800	96 000	1 152 000
Ochranný oděv	20 000	rok (220 pracovních dní)	455	9 091	109 091
Náklady celkem			5 255	105 091	1 261 091

Zdroj Vlastní zpracování

Při nákupu nové výkopové techniky, by společnost zaplatila 1,5 mil. Kč za jeden stroj. Jak již bylo zmiňováno dříve, společnost by momentálně potřebovala dva stroje. V následující tabulce jsou uvedena data, ze kterých je vycházeno pro kalkulaci.

Tabulka 27 Přehled nákladů na nákup stroje a přepočtené náklady na den

Rozsah práce 20 m ³	Výchozí data	jednotky	Přepočtené náklady na Kč/den	Přepočtené náklady na Kč/měsíc	Přepočtené náklady na Kč/rok
Doba provozu	6	h			
Spotřeba nafty	5	l/h			
Cena nafty	32	Kč/l			
Náklady PHM			867	17 334	208 008
Mzda řidiče	130	Kč/h	780	15 600	187 200
Pořizovací cena 1 stroje	1 500 000	Kč			
Předpokládaná minimální životnost	20	let	341	6 818	81 818
Předpokládané roční náklady na opravy a údržbu stroje	30 000	Kč ročně	136	2 727	32 727
Náklady celkem na jeden stroj			2 124	42 479	509 753
Náklady na 2 stroje			4 248	84 959	1 019 507

Zdroj Vlastní zpracování

Investováním do nové výkopové techniky v celkové hodnotě 3mil Kč bude mít dopad na okamžitou likviditu snížením na 9,54 z původních 10,37. Zefektivnění výkopových prací bude mít pozitivní dopad na výsledek hospodaření před zdaněním, kdy by společnost uspořila na nákladech 241 584 Kč. Při uvažovaných nákladech na pořízení 1,5 mil. Kč a 30 tis. Kč vynaložených ročně na opravy a údržbu, společnosti by se tato investice navrátila již za 4 roky.

Investováním do startu-společnost dosáhne diversifikace svého portfolia a sníží závislost na jednom odběrateli díky plynoucím finančním tokům z investice. Díky modernizaci své výkopové techniky společnost může řešit problém s nedostatečným množstvím zaměstnanců. V následující tabulce je zobrazen dopad investic na okamžitou likviditu společnosti.

Díky investicím v celkové hodnotě 12 mil. Kč společnost dosáhne snížení likvidity na hodnotu 6,82. I po tomto snížení se neustále pohybuje hodnota okamžité likvidity nad doporučeným intervalem Tyto investice neohrozí finanční situaci zkoumané společnosti.

Tabulka 28 Dopad investic na ukazatel okamžité likvidity

	Hodnoty v tis. Kč
Krátkodobý finanční majetek před investicemi	37 937
Investice do SW	9 000
Investice do nové výkopové techniky	3 000
Krátkodobý finanční majetek po investicích	25 937
Okamžitá likvidita (původní)	10,37
Okamžitá likvidita (po investicích)	6,82

Zdroj Vlastní zpracování

12 Závěr

Hlavní cílem této diplomové práce bylo provést strategickou analýzu společnosti RGV a.s., zhodnotit její finanční situaci a navrhnout zlepšení do budoucna. V rámci diplomové práce byla sledovaná společnost podrobena mezipodnikovému srovnání. Analýzy byly provedené za období 2012-2016.

Na základě provedených analýz se společnost RGV a.s. jeví jako finančně stabilní společnost s dostatečnou likviditou a zkušeným managementem.

Nejprve byla společnost podrobena strategické analýze makro okolí PESTLE. Na základě této analýzy se ukázalo, že společnost se čistě orientuje na tuzemský trh. Vzhledem k příznivému vývoji na českém trhu se daří i této společnosti, avšak během let svého působení management společnosti prokázal, že je velmi dobře schopný se přizpůsobit neustále se měnícím podmínkám trhu.

Společnost RGV byla podrobena analýze pomocí poměrových ukazatelů rentability, aktivity a likvidity. Ukazatelé rentability v roce 2012 dosahovali záporných hodnot. Tyto nepříliš příznivé hodnoty byly zapříčiněné odprodejem dceřiné společnosti. Negativní rentabilita v roce 2013 byla způsobena vysokými provozními náklady. Společnost se potýkala s obtížným obdobím, kdy byla nucena realizovat některé projekty se ztrátou, aby nepřišla o své zákazníky. V tomto konkurenčním boji obstála a v dalších letech je již vidět rostoucí trend těchto ukazatelů.

Společnost vlastní velké množství likvidních prostředků, které v roce 2014 tvořily až 60 % z celkových aktiv. Ukazatelé likvidity se pohybují vysoko nad doporučenými hodnotami. V souladu s vysokou likviditou vyšly i hodnoty ukazatele finančního deficitu. Tyto analýzy poukazují na to, že společnost má dobrou finanční stabilitu a je bez problémů schopná dostát svým závazkům. Na druhou stranu vysoká likvidita značí neefektivní využívání aktiv.

Z pohledu financování aktivit společnosti R.G.V a.s. se mezi slabé stránky řadí i to, že svoji činnost financuje z vlastních zdrojů a vůbec nevyužívá cizí kapitál. Tento fakt se může jevit jako pozitivní z pohledu nízké zadluženosti společnosti a finanční nezávislosti. Na druhou stranu tak ale firma přichází o pozitivní působení finanční páky. Cizí kapitál je častěji levnější než kapitál vlastní. Management by měl zvážit, jestli je pro něj

důležitější nízká zadluženost, nebo jestli by pro něj nebylo lepší začít využívat i cizí kapitál.

Na základě provedených analýz by se společnost měla zaměřit na lepší využití oběžných aktiv, čímž by se podařilo snížit hodnoty likvidity a společnost by mohla těžit z lepšího využití peněžních prostředků. Dalším doporučením by bylo zaměřit se na lepší motivaci svých zaměstnanců a získání nových odběratelů, aby společnost nebyla závislá na projektech zadaných od jednoho odběratele.

V návrhové části na zlepšení situace podniku společnosti byly předloženy 3 návrhy na zlepšení finanční situace. Tyto návrhy vycházejí z provedených analýz v rámci praktické části, které poukázaly na oblasti, kterým by měla být věnována pozornost. Mezi tyto oblasti spadá řízení likvidity společnosti a doby inkasa pohledávek. V rámci strategické analýzy se jako problémová oblast jevila nedostatečná motivace zaměstnanců a fakt, že společnost je velmi závislá na jednom dodavateli a její portfolio není nijak výrazně diverzifikované.

První návrh na zlepšení směřoval k řízení inkasa pohledávek, kdy společnosti bylo navrženo zavedení skonta, aby motivovala své odběratele k lepší platební morálce. Druhý návrh směřoval do oblasti personalistiky a řízení likvidity, kdy společnost musí čelit nedostatečnému množství zaměstnanců. Společnosti bylo navrženo pořízení nových výkopových strojů. Vzhledem k tomu, že okamžitá likvidita společnosti se pohybovala výrazně nad doporučenými hodnotami, byla společnosti doporučena ještě jedna investice do start-upové aplikace sloužící na odečty spotřeby energií.

Na základě zpracovaných analýz externího a interního prostředí a provedením návrhů na zlepšení finanční situace, považuji cíle práce za splněné. Věřím tomu, že získané informace a navržená opatření jsou pro společnost realizovatelná a mohla by pro ni být přínosem.

13 Zdroje

- RAO, C. A., RAO, B. P. a K. SIVARAMAKRISHNA. Strategic management and business policy. New Delhi: Excel Books, 2008. ISBN 978-81-7446-668-6.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- Managementmania. ManagementMania [online]. 2016 [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-903-0.
- KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.
- SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.
- KALOUDA, František. Finanční analýza a řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015, ISBN 978-80-7380-526-5
- KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-903-0.
- JIRÍČEK, Petr a Magda MORÁVKOVÁ. Finanční analýza. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2008, ISBN 978-80-87035-14-6.
- HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Praha: ASPI, 2008, ISBN 978-80-7357-392-8.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4337-0.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- KISLINGEROVÁ, Eva; HNILICA, Jiří. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2008. ISBN 9788071797135
- MAREK, Petr. Studijní průvodce financemi podniku. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009, ISBN 978-80-86929-49-1.
- RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3308-1.

BOGETOFT, P. Performance benchmarking: measuring and managing performance. New York: Springer, 2012. ISBN 978-1-4614-6042-8. BARTOŠ, V. Rozbor výkonnosti podniku. Přednáška. Brno: VUTNENADÁL, J. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7. SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4. str. 325 – 330 REŽŇÁKOVÁ, M. Finanční management 2. díl. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. 119 s. ISBN 80-214-3036-2.

14 Seznam obrázků

Obrázek 1 Model 7S	14
Obrázek 2 Rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu	28
Obrázek 3 Organizační struktura společnosti RGV	36

15 Seznam tabulek

Tabulka 1 Kategorie zisku dle Kislingerové	21
Tabulka 2 Hodnocení indexu IN99.....	31
Tabulka 3 Vertikální analýza oběžného majetku.....	47
Tabulka 4 Vertikální analýza vlastního kapitálu	48
Tabulka 5 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty	49
Tabulka 6 Vertikální analýza nákladů.....	50
Tabulka 7 Horizontální analýza aktiv	51
Tabulka 8 Horizontální analýza pasiv.....	52
Tabulka 9 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	53
Tabulka 10 Ukazatelé aktivity	57
Tabulka 11 Vývoj koeficientu samofinancování v letech 2012-2016	59
Tabulka 12 Vývoj ukazatelů likvidity v období 2012-2016.....	59
Tabulka 13 Základní informace o subjektech mezipodnikového srovnání.....	63
Tabulka 14 Porovnávání společnosti na základě hodnot za rok 2016.....	64
Tabulka 15 Porovnání společností na základě dosažených hodnot likvidity v roce 2016	65
Tabulka 16 SWOT matice.....	71
Tabulka 17 Podíl krátkodobých pohledávek na celkových aktivech za období 2012-2016	74
Tabulka 18 Podíl krátkodobých pohledávek na celkových tržbách v období 2012-2016	75
Tabulka 19 Přehled pohledávek z obchodních vztahů v závislosti na době splatnosti v letech 2012-2016.....	75
Tabulka 20 Zjednodušená rozvaha před zavedením skonta v tis Kč.....	78
Tabulka 21 Zjednodušená rozvaha po zavedení skonta	79

Tabulka 23 Čistá současná hodnota projektu – realistická verze v Kč	82
Tabulka 24 Čistá současná hodnota – pesimistická verze v Kč	82
Tabulka 25 Výpočet ROI a Doby návratnosti – realistická verze	83
Tabulka 26 Výpočet ROI a Doby návratnosti investice – pesimistická verze	83
Tabulka 27 Průměrné náklady na pracovní četu.....	85
Tabulka 28 Přehled nákladů na nákup stroje a přepočtené náklady na den	85
Tabulka 29 Dopad investic na ukazatel okamžité likvidity	86

16 Seznam grafů

Graf 1 Meziroční změny HDP v ČR v procentech v letech 2012-2016.....	39
Graf 2 Vývoj nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji v letech	40
Graf 3 Vertikální analýza aktiv.....	46
Graf 4 Vertikální analýza pasiv	48
Graf 5 Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2012-2016 v tis Kč.....	54
Graf 6 Pyramidový rozklad – Du Pontův rozklad ROE.....	60
Graf 7 Altmanův model – Z-score	61
Graf 8 Index IN 99	62

17 Seznam příloh

Příloha 1 Aktiva celkem v letech 2012-2016	93
Příloha 2 Pasiva celkem v letech 2012-2016.....	94
Příloha 3 Výkaz zisku a ztráty za období 2012-2016	95

Přílohy

Příloha 1 Aktiva celkem v letech 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	72 151	67 091	47 223	55 202	63 720
Dlouhodobý majetek	6 300	6 111	7 044	5 564	7 313
Dlouhodobý hmotný majetek	6 300	6 111	7 044	5 564	7 313
Pozemky	2 557	2 535	2 524	2 513	2 503
Pozemky	2 456	2 456	2 456	2 456	2 456
Stavby	101	79	68	57	47
Hmotné movité věci a jejich soubory	3 743	3 576	4 520	3 038	4 797
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				13	13
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek					
Oběžná aktiva	65 713	60 872	40 077	49 524	56 308
Zásoby	4 702	4 135	5 754	3 735	4 986
Materiál	3 169	3 156	2 885	2 765	2 561
Nedokončená výroba a polotovary	1 533	979	2 869	970	2 425
Pohledávky	30 458	33 834	10 040	12 839	13 385
Krátkodobé pohledávky (30 458	33 834	10 040	12 839	13 385
Pohledávky z obchodních vztahu	17 830	8 977	7 149	12 247	12 345
Pohledávky – ostatní	12 628	24 857	2 891	592	1 040
Stát – daňové pohledávky	449	1 072	2 665	395	450
Krátkodobé poskytnuté zálohy					342
Dohadné účty aktivní		94			61
Jiné pohledávky	12 179	23 691	226	197	187
Peněžní prostředky	30 553	22 903	24 283	32 950	37 937
Peněžní prostředky v pokladně	329	220	311	190	215
Peněžní prostředky na účtech	30 224	22 683	23 972	32 760	37 722
Časové rozlišení	138	108	102	114	99
Náklady příštích období	138	108	102	114	99

Příloha 2 Pasiva celkem v letech 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	72 151	67 091	47 223	55 202	63 720
Vlastní kapitál	67 860	63 402	44 139	51 949	59 877
Základní kapitál	3 300	3 300	3 300	3 300	3 300
Základní kapitál	3 300	3 300	3 300	3 300	3 300
Fondy ze zisku	7 062	7 002	6 942	6 902	6 865
Ostatní rezervy	6 600	6 600	6 600	6 600	6 600
Statutami a ostatní fondy	462	402	342	302	265
Výsledek hospodaření minulých let	57 853	54 498	30 001	34 008	41 636
Nerozdělený zisk minulých let	57 853	54 498	30 001	33 897	41 636
Jiný výsledek hospodaření minulých let				111	
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-355	-1 398	3 896	7 739	8 076
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku					
Cizí zdroje	4 291	3 689	3 084	3 253	3 843
Závazky	4 291	3 689	3 084	3 253	3 843
Dlouhodobé závazky	331	282	156	102	184
Odložený daňový závazek	331	282	156	102	184
Krátkodobé závazky	3 960	3 407	2 928	3 151	3 659
Závazky z obchodních vztahů	2 198	1 551	1 029	1 324	1 319
Závazky-ostatní	1 762	1 656	1 899	1 827	2 340
Závazky k zaměstnancům	894	780	924	936	986
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	471	410	499	511	530
Stát-daňové závazky a dotace	80	74	101	106	482
Dohadné účty pasivní	317	592	365	264	332
Jine závazky			10	10	10
Časové rozlišení v pasivech	0	0	0	0	0

Příloha 3 Výkaz zisku a ztráty za období 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby z prodeje výrobků a služeb	59 381	45 006	47 857	55 547	52 253
Tržby za prodej zboží	12 862	7 134	5 888	6 706	5 308
Výkonová spotřeba (r. 4 + 5 + 6)	34 524	25 615	28 291	29 395	26 121
Náklady vynaložené na prodané zboží	9 792	5 760	4 893	5 487	4 378
Spotřeba materiálu a energie	13 849	11 100	11 046	8 311	6 856
Služby	10 883	8 755	12 352	15 597	14 887
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	2 134	554	-1 890	1 899	-1 455
Aktivace (-)	0	0	0	0	0
Osobní náklady (r. 10 + 11)	18 260	15 641	17 261	19 093	20 452
Mzdové náklady	13 063	11 221	12 463	13 788	14 675
Náklady na soc. zabezpečení, zdrav. pojištění a ost. náklady (r. 12 + 13)	5 197	4 420	4 798	5 305	5 777
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5 197	4 420	4 798	5 305	5 777
Úpravy hodnot v provozní oblasti (r. 15 + 18 + 19)	2 347	1 638	1 750	1 493	1 347
Úpravy hodnot dlouh. nehmot. a hmotného majetku (r. 16 + 17)	2 347	1 638	1 750	1 493	1 347
Úpravy hodnot dlouh. nehmotného a hmotného majetku – trvale	2 347	1 638	1 750	1 493	1 347
Ostatní provozní výnosy (r. 21 + 22 + 23)	45	4 421	24	148	152
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	10	370		138	80
Jine provozní výnosy	35	4 051	24	10	72
Ostatní provozní náklady (r. 25 + 26 + 27 + 28 + 29)	761	13 117	4 055	992	1 241
Dane a poplatky	392	615	534	515	697
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-27	-290	3 116	-138	64
Jine provozní náklady	396	12 792	405	615	480
Provozní výsledek hospodaření (r.1+2-3(+/-)7(+/-)8-9-14+20-24	14 262	-4	4 302	9 529	10 007
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (r. 32 + 33)	7 557				
Ostatní výnosy z podílu	7 557				
Náklady vynaložené na prodané podíly	20 000				
Výnosové úroky a podobné výnosy (r. 40 + 41)	115	359	593	88	50
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	115	359	593	88	50

Ostatní finanční výnosy	4		8	28	4
Ostatní finanční náklady	256	205	89	80	83
Finanční výsledek hospodaření/(r.31-34+35-38+39(+/-)42-43+46-47)/	-12 580	154	512	36	-29
Výsledek hospodaření před zdaněním (r. 30 + 48)	1 682	150	4 814	9 565	9 978
Daň z příjmu (r. 51 + 52)	2 037	1 548	918	1 826	1 902
Daň z příjmu splatná	2 809	1 598	1 044	1 879	1 820
Daň z příjmu odložená	-772	-50	-126	-53	82
Výsledek hospodaření po zdanění (r. 49–50)	-355	-1 398	3 896	7 739	8 076
Výsledek hospodaření za účetní období (+ / -) (r. 53 (+/-) 54)	-355	-1 398	3 896	7 739	8 076
Čistý obrát za účet. období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	79 964	56 920	54 370	62 517	57 767